

# ZDROJE PODPORY SOCIÁLNÍCH PRACOVNÍKŮ



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



## Informace o projektu

Tento Sešit je vydán a financován prostřednictvím projektu „Systémová podpora profesionálního výkonu sociální práce II“, reg. č. CZ.03.2.63/0.0/0.0/15\_017/0003751. Projekt je součástí Operačního programu Zaměstnanost Evropského sociálního fondu a plynuje navazuje na svého stejnojmenného předchůdce.

V rámci projektu jsou realizovány níže uvedené klíčové aktivity:

### Posílení kompetencí sociálních pracovníků

- Vytvoření prostoru pro odborné diskuse a zvyšování odborných kompetencí sociálních pracovníků. Jedná se hlavně o řešení odborných otázek a etických dilemat vyplývajících z každodenní praxe sociálních pracovníků a témata související s aktuálním rozvojem a inovacemi v sociální práci.
- Konání konferencí u příležitosti Světového dne sociální práce, odborných seminářů, workshopů, Podzimní škola sociální práce, vzdělávací program zaměřený na mediální dovednosti.
- Odborná knihovna a studovna s možností zapůjčení mnoha tuzemských i zahraničních titulů.

**Hlavní cíle projektu:**  
podpora profesionalizace  
výkonu sociální práce v ČR  
a pozitivní propagace

### Vytvoření databáze sociálních pracovníků a analýza dalšího vzdělávání sociálních pracovníků

- V červnu 2021 byla spuštěná tzv. Databáze sociálních pracovníků. Registrace do databáze je dobrovolná. Cílem databáze je shromáždit na jednom místě kontakty na všechny sociální pracovníky v ČR v tzv. „Mapě“, kteří se budou moci vzájemně propojit a spolupracovat. Přidanou hodnotou je snazší orientace pro veřejnost, která bude moci vyhledat nejbližšího sociálního pracovníka nebo službu podle svého bydliště. Databázi naleznete zde: Databáze sociálních pracovníků ([mps.v.cz](http://mps.v.cz))
- Analýza dalšího vzdělávání vznikne za účelem zjišťování aktuálních vzdělávacích potřeb sociálních pracovníků.

**Cílová skupina projektu:**  
sociální pracovníci,  
neřímo široká veřejnost

## Osvěta/Mediální obraz sociální práce

- Cílem aktivity je pozitivní propagace a osvěta sociální práce za účelem rozšíření povědomí o jejích možnostech, tj. o podpoře a pomoci, kterou sociální pracovník může a umí nabídnout klientovi (i potenciálnímu).
- V pravidelných intervalech jsou vydávány odborné články a publikace, které odrážejí činnosti projektu a zaměřují se na aktuální témata v oblasti výkonu sociální práce.
- Články:
  - na [www.socialninovinky.cz](http://www.socialninovinky.cz)
  - v elektronickém časopise Sociální práce/Sociálna práca
  - v Listech sociální práce
- Sešity sociální práce
- Publikace ze zahraniční spolupráce
- Sborníky z konferencí
- Plakáty věnované historii sociální práce a osobnostem sociální práce z praxe
- Videospoty

## Odborná knihovna

V odborné knihovně projektu máte možnost zapůjčení řady odborných titulů. Knihovnu naleznete na adrese Kartouzská 4, Praha 5 – Smíchov, přízemí, kancelář č. 3. Seznam všech knih je dostupný na webové stránce <http://www.budmeprofi.cz/knihovna/>. Prosíme Vás – čtenáře, abyste se před návštěvou ohlásili a oznámili přibližný čas, kdy Vás můžeme očekávat. Součástí odborné knihovny je také studovna, kterou můžete využít k prostudování publikací, zejména těch, které jsou určeny pouze k prezenčnímu zapůjčení.



## Kontakt:

[budmeprofi@mpsv.cz](mailto:budmeprofi@mpsv.cz)

Váš tým Profíků II



## OBSAH

Informace o projektu	2
Úvodní slovo	6
Úvod garantky	8
Mgr. Lena Tomšů	8
Úvod	8
<b>KAPITOLA 1 - Vzdělávání v sociální práci jako živý organismus s vysokou mírou odpovědnosti</b>	11
PhDr. Kateřina Šámalová, Ph.D.	12
Úvod	12
Vzdělavatel jako živý organismus	13
Obsahy vzdělávání	14
Studenti a vyučující	15
Forma a organizace výuky	16
Tvůrčí činnost	16
Třetí role	17
Závěr	18
<b>KAPITOLA 2 - Etický kodex jako podpora sociálního pracovníka</b>	19
PhDr. Mirka Nečasová, Ph.D.	20
Úvod	20
Význam etického kodexu	21
Vyjádření podpory sociálním pracovníkům obsažené v etických kodexech	22
Závěr	24
<b>KAPITOLA 3 - Kultura organizace jako faktor ovlivňující podmínky pro plné využití přínosů sociální práce</b>	25
Mgr. Tomáš Klumpar	26
Úvod	26
První kontakt s kulturou organizace	27
Období poznávání kultury	28
Kultura a hodnoty každodenního života	29
Průběžná zpětná vazba a otevřenost ke změně	30

<b>KAPITOLA 4 – Hranice v sociální práci</b>	32
Bc. Dita Vojířová	33
Nastavování hranic ve vztahu s klientem	33
Hranice jako ochrana	34
Proč máme tendenci hranici profesionálního vztahu nedodržovat?	36
Vliv extrémních situací na udržení profesionálního vztahu	37
Podmínky pro udržení profesionálního vztahu a odpovědnost managementu	38
<b>KAPITOLA 5 – Emoční inteligence – aneb nezapomínejme na sebe</b>	39
Mgr. Veronika Klemková	40
Úvod	40
Emoce a jejich zvládnutí v běžném životě člověka	41
Zvládnutí emocí u pracovníků působících v pomáhajících profesích	42
Potřeby sociálních pracovníků	43
Zdroje pomoci a pandemická situace	45
Závěr	46
Použitá literatura	48

## Úvodní slovo



Vážení čtenáři,  
s potěšením Vám představuji další, v pořadí již desáté vydání Sešitu sociální práce (dále jen „SSP“), které je jedním z výstupů projektu „Systémová podpora profesionálního výkonu sociální práce II“. Předkládaný SSP se tentokrát zaměřuje na zdroje podpory sociálních pracovníků a plynule tak navazuje na předchozí vydání s názvem „Sociální práce v mimořádných podmínkách“, který jasně ukázal potřebnost sociální práce v tzv. první linii v boji proti covid-19. A právě proto je nesmírně důležité, aby o sebe sociální pracovníci pečovali, aby se vzdělávali a využívali

nejen supervizi, ale i další formy podpory, které jim pomohou udržet své psychické zdraví a setrvat ve své profesi. Zdroje podpory mají přítom sociální pracovníci na dosah ruky, a to například v etickém kodexu sociálních pracovníků nebo ve vhodném nastavení kultury organizace. Toto vydání SSP má potenciál být nejen pro sociální pracovníky pomyslným výchozím bodem, pro jejich cestu k uvědomění si vlastních potřeb, pocitů a způsobu vnímání svého okolí. A to i přesto, že se v současné době může zdát, že veškerý čas je nutné věnovat klientům, kteří podporu a pomoc od sociálních pracovníků tolik potřebují.

Garantkou tohoto vydání je Mgr. Lena Tomšů, supervizorka, psychoterapeutka a vzdělavatelka v sociálních službách. V Sešitě naleznete příspěvek PhDr. Kateřiny Šámalové, Ph.D., vedoucí Katedry sociální práce Filozofické fakulty Univerzity Karlovy; PhDr. Mirky Nečasové, Ph.D., odborné asistentky na Katedře sociální politiky a sociální práce Fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity; Mgr. Tomáše Klumpara, vedoucího nízkoprahového klubu pro děti a mládež Beztíže; Bc. Dity Vojíškové, lektorky a konzultantky v tématech týkajících se přímé práce s klientem a Mgr. Veroniky Klempové, psychoterapeutky, supervizorky a pedagožky.

V projektu Profici II. se nám i nadále daří naplňovat stanovené cíle jednotlivými aktivitami. Nadále zpracováváme informační newslettery a podporujeme sociální pracovníky v publikaci odborných textů. Současně se nám podařilo přeměnit vzdělávací aktivity do online podoby, ve kterých budeme do zlepšení epidemiologické situace dále pokračovat. Na podzim se můžete těšit především na dvě týdenní Školy sociální práce, v listopadu pak na závěrečnou konferenci projektu.

Pevně věřím, že předkládaný text bude pro Vás sociální pracovníky a pracovnice nejen inspirativní, ale bude Vám i oporou v této náročné době. Všem sociálním pracovníkům a pracovnícím bych rád vyjádřil uznání i touto cestou za jejich činnost nejen v období pandemie covid-19 a popřál mnoho sil a vytrvalosti při hledání času na sebe.

**Mgr. David Pospíšil, DiS.**  
ředitel Odboru sociálních služeb a sociální práce  
Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR

## ÚVOD GARANTKY

Garantkou 10. vydání Sešitu sociální práce na téma „Zdroje podpory sociálních pracovníků“ je Mgr. Lena Tomšů



### Mgr. Lena Tomšů

*„Nechat odejít, co odchází, vnímat co je přítomno a rozhlížet se po tom, co přijít může...“*

Mgr. Lena Tomšů vystudovala Vyšší odbornou školu Jabok, titul bakalář získala na Univerzitě Karlově v oboru Pastorační a sociální práce. Titul magistr obhájila taktéž na Univerzitě Karlově v oboru Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických zařízeních. V sociální oblasti se pohybuje od roku 1999, 6 let působila v přímé práci s klienty a jejich rodinami v rámci respitní péče České alzheimerovské společnosti v Praze. Od roku 2005 do roku 2011 pracovala jako vedoucí sociální služby Občanská poradna REMEDIUM Praha, kde se podílela i na přípravě a realizaci vzdělávacích akcí pro laickou i odbornou veřejnost. V letech 2015–2018 působila jako metodička v Centru denních služeb Společnosti Duha. Od roku 2006 poskytuje supervize, metodickou podporu a vzdělávání v sociálních službách. Zaměřuje se na podporu v oblasti manažerských dovedností, řízení kvality, řešení konfliktů a na komunikační dovednosti pro práci s klienty i pro komunikaci v týmech. Absolvovala řadu vzdělávacích seminářů a kurzů zaměřených na práci s tělem, na zvládání a řešení konfliktů a na komunikační dovednosti. Prošla dvouletou rozvojovou skupinou „Gestalt v osobním a pracovním životě“. Absolvovala také psychoterapeutický integrativní gestalt výcvik.

### Úvod

V úvodním textu nabízím zamyšlení nad otázkou „proč“ je potřebné důkladně a často otevírat téma podpory sociálních pracovníků a nad tématem „zodpovědnosti“ při zjišťování a využívání podpory. Třetím tématem jsou možné „formy“ podpory (i opory), které jsou vnímány nejen jako dostupné, ale především jako účinné ve vztahu k nárokům působení v roli sociálního pracovníka.

Profese sociálního pracovníka patří do oblasti tzv. pomáhajících profesí, tedy oblasti povolání, kde se jedinec zaměřuje na pomáhání a podporu (v žádoucích případech



i kontrolu) druhé osobě či skupině osob. Výkon profese v pomáhajících profesích vyžaduje od pracovníků specifické znalosti, schopnosti a dovednosti, ale především schopnost a ochotu využívání „sebe sama“. Osobnost pracovníka a jeho schopnost vstupovat do kontaktů s klienty jsou dvěma základními pilíři v oblasti profesionálního pomáhání. Lze na ně pohlížet i jako na důležité pracovní nástroje, o které je třeba vědomě a celoživotně pečovat a rozvíjet je.

Kvalita kontaktu i vztahu mezi pomáhajícím profesionálem a cílovou skupinou, se kterou pracuje, výrazně ovlivňuje kvalitu pracovního výkonu a konečný prospěch pro adresáta pomoci či podpory. „Tyto vztahy nejsou odtažitými a formálními vztahy, ale vztahy autentickými, osobními, ve kterých klient i pomáhající prožívají své zcela autentické emoce a křivdy, radosti, smutky, zášti, obavy a lásky či nenávisti“ (Smékal, 2011). Tím, kdo tento specifický vztah v profesionálním pomáhání může výrazně ovlivňovat a měnit, je právě pracovník se svým osobnostním a znalostním vybavením, zkušeností profesní i lidskou, specifickým očekáváním od sebe samého, od klientů, kolegů, ale i od organizace, ve které působí. Uvedené vztahy ovlivňuje i vnitřní nahlížení pracovníka na povahu, zaměření a cíle profese a vlastní profesionální sebepojetí a působení. Proto je kontinuální reflexe vlastního působení základním předpokladem porozumění sobě, klientům i jejich potřebám, ale i vlastním možnostem a limitům.

Často zmiňovaným požadavkem na sociální pracovníky je autenticita, tedy schopnost plného bytí v přítomnosti se sebou samým a s lidmi, se kterými pomáhající profesionál pracuje. Pro lepší porozumění významu plné přítomnosti lze využít i pojmu kongruence: „stav osobnosti, kdy chování jedince je v souladu s jeho sebepojetím“ (Hartl, Hartlová, 2010). Autenticita je spojována také se schopností sebeakceptace, akceptace odlišností druhých osob, se schopností aktivního naslouchání a vedení empatického rozhovoru s klienty a v souladu s jejich specifickými potřebami a možnostmi. Autentické bytí se sebou samým umožňuje také kontakt s vlastními potřebami a reflexi možností jejich uspokojení či naplnění. Spontaneita vlastního prožívání a chování, spolu s náhledem na možnosti i limity profesionálního pomáhání, výrazně přispívá ke kvalitě kontaktu s klienty.

Na potřebu vědomé a soustavné psychohygieny lze v tomto kontextu nahlížet nejen jako na osobní i profesionální zodpovědnost samotného sociálního pracovníka, ale stejně tak jako na povinnost organizace při nastavení a naplňování mechanismů podpory i opory pro pracovníky. „Důležité je, aby pracovníci na specifické problémy nebyli sami, aby jim organizace umožňovala adekvátní podporu. Podpora by neměla být činností náhodnou či jednorázovou, ale měla by se stát součástí pracovních podmínek a kultury organizace“ (Bednář, 2008). Při vedení pomáhajících profesionálů by mělo být vytváře-

no takové prostředí, které umožňuje naplňování jejich potřeb a tím nepřímo i potřeb osob, kterým jsou poskytovány sociální služby. Vedle přímé zodpovědnosti samotného pracovníka i organizace je nutné zmínit i další subjekty podílející se na nastavení a zajišťování podmínek ve fázi získávání profesní výbavy a nastavování dalších podmínek pro vykonávání profese, jako jsou vzdělavatelé, profesní sdružení, příslušná ministerstva atd.

U všech forem zdrojů podpory, které jsou v tomto čísle Sešitu sociální práce zvažovány a diskutovány, je možné nahlížet tři zásadní rozměry: **znalost**, **schopnost** a v neposlední řadě i **ochotu** danou formu podpory nastavit, realizovat a využívat. V souvislosti s pokračující profesionalizací sociálních služeb (a růstem nároků na sociální pracovníky) je nejčastěji zmiňovaným a využívaným nástrojem podpory (i rozvoje) pracovníků i organizací supervize. Se supervizí je stále spojeno mnoho mýtů, představ, obav, ale i nadějí. Mnoho pracovníků považuje tuto formu podpory za povinnou (často i jedinou) a je pro ně obtížné nahlédnout skutečné možnosti, ale i limity tohoto nástroje.

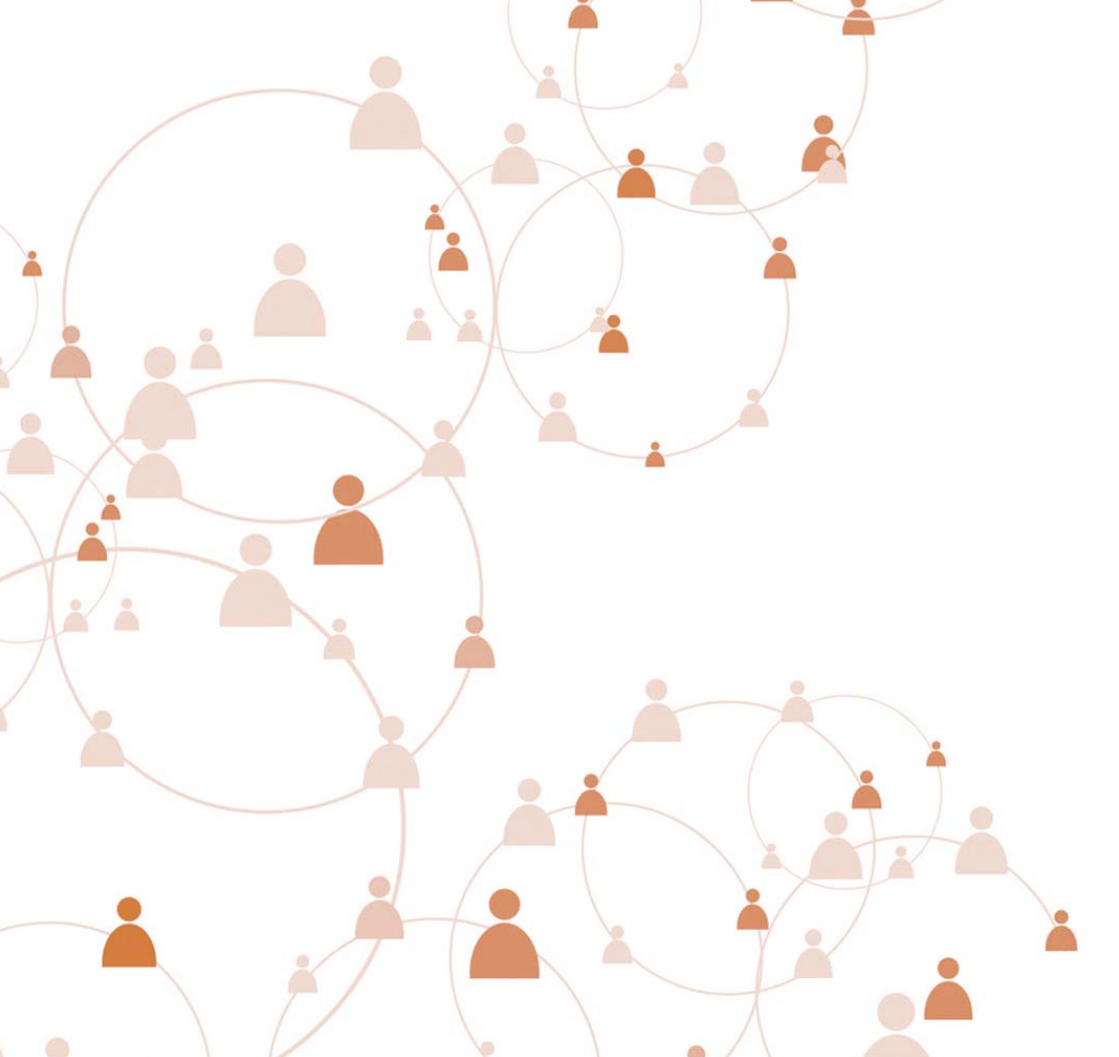
Vedle zásadního vlivu a přínosu vzdělávání (kvalifikačního i dalšího) a zmíněné supervize, lze považovat za stejně podpůrné i další nástroje a procesy. Jedná se o kvalitní nastavení

a respektování:

- systému výběru, příjmu, zaškolování pracovníků,
- systému průběžné podpory a hodnocení pracovníků,
- systému výměny informací (porady, vyvážená zpětná vazba atd.),
- systému vzdělávání skutečně provázaného s identifikovanými vzdělávacími potřebami,
- a dalších potřebných postupů formou srozumitelně zpracovaných metodických materiálů, směrnic, řádů a kodexů.

V souvislosti s podpůrnými zdroji je nutné zmínit i úroveň nastavené a žité kultury organizace (prostředí, vztahy, komunikace, psychohygiena - přístup organizace i pracovníků, time management atd.).

Čtenář v tomto čísle nalezne pět příspěvků, které se týkají nejen vybraných zdrojů podpory, ale nabízejí i zajímavé úvahy a postřehy o faktorech ovlivňujících působení profesionálů v sociální oblasti.



## **KAPITOLA 1**

### **VZDĚLÁVÁNÍ V SOCIÁLNÍ PRÁCI JAKO ŽIVÝ ORGANISMUS S VYSOKOU MÍROU ODPOVĚDNOSTI**

## Vzdělávání v sociální práci jako živý organismus s vysokou mírou odpovědnosti



### PhDr. Kateřina Šámalová, Ph.D.

Je absolventkou Vyšší odborné školy sociálně právní (2001) a magisterského studia sociální práce na Katedře sociální práce FF UK (2006). Pod vedením prof. JUDr. Igora Tomeše, CSc. dokončila doktorské studium sociologie na Katedře sociologie FF UK (2014). Svůj profesní zájem dlouhodobě věnuje tématu vzdělanostních nerovností a sociálnímu začleňování osob se zdravotním postižením prostřednictvím vzdělávání. Zajímá se také o otázky profesionalizace sociální práce a podílela se na přípravě

původního návrhu věcného záměru zákona o sociálních pracovnících. Ve své publikační činnosti se snaží poukázat na potenciál sociální práce při řízení a ovlivňování sociálních procesů a při odstraňování nerovností v přístupu znevýhodněných skupin ke vzdělání. Od r. 2017 působí jako vedoucí Katedry sociální práce FF UK a jako odborná asistentka na Pražské vysoké škole psychosociálních studií. Vyučuje sociální právo, sociální politiku a sociální správu.

Ve svém příspěvku se zamýšlí nad současnou rolí vzdělavatelů v sociální práci a diskutuje závazky, které z naplňování této role vyplývají. Dotýká se také perspektivních výzev, na které vzdělavatelé v sociální práci budou nutně muset v kontextu soudobých společenských proměn reagovat.

### Úvod

Dynamický vývoj společenských podmínek a na ně vázaných procesů a struktur je značný. Je tak pochopitelné, že profese, které společenské poměry chápou jako výchozí platformu pro své působení, častěji, než kdykoli jindy provádějí revizi svého diskurzu a stavu vědění. To s sebou přináší i přehodnocování obsahu a forem vzdělávání.

Sociální práce se uvedená skutečnost týká naléhavě. Již od svých počátků je považována za obor lidské činnosti, který je z řady důvodů (poskytování pomoci vs. aplikace kontroly) výrazně spjatý s poměry ve společnosti. Navíc hloubka porozumění společenskému dění podstatně ovlivňuje účinek jednotlivých intervencí, které míří nejen

na podporu sociálního fungování člověka, příp. rodiny/skupiny či komunity, ale rovněž na způsob fungování relevantního (podpůrného) systému.

Vzdělávání, jeho obsah, formy a úrovně sehrávají v sociální práci kromě kvalifikační přípravy na povolání nebo jeho celoživotní podpory další, podstatnou, instrumentální funkci. Představují atribut a podmínku tolik a dlouhodobě skloňované potřeby zvýšit úroveň profesionality oboru. Není tak pochyb, že vzdělání vtiskává tomuto oboru specifický profil a roli, které ho odlišují od ostatních společenských oborů.

Současná doba přináší historicky bezprecedentní impulzy do řady oblastí lidského života. Nutně ne všechny jsou svým účinkem paralyzující a vedou k ochromení či dokonce k zastavení jejich dalšího vývoje. Příkladem oblasti pracovního uplatnění, která zaznamenává dynamizující působení, je sociální práce. Ta po dlouhé době (možná poprvé v moderní historii) získává příležitost být viděna v příznivém světle, a prokazovat tak svoji smysluplnost. Jedním z prvních měřitelných projevů tohoto dění je několikanásobně vyšší zájem o studium tohoto oboru, a to i přes skutečnost, že demografický vývoj (rozuměj počty uchazečů ve věku, kdy se zpravidla hlásí ke studiu) je téměř setrvalý. A to je pro vzdělavatele velký závazek.

### **Vzdělavatel jako živý organismus**

Procesy ve vzdělávání a role vzdělavatelů lze metaforicky a s trochou nadsázky připodobit živému organismu, složenému z řady orgánových soustav, které mají mezi sebou vztahy spolupráce, díky kterým se podílejí na plnění společného úkolu. Tím je kvalitní kvalifikační příprava na výkon povolání sociálního pracovníka. Mozek vzdělávání, tedy jakýsi pomyslný software, reprezentují zástupci vzdělavatelů, kteří určují zaměření vzdělávání, jeho smysl a fungování v reakci na podmínky prostředí. Podobně jako živý organismus vyvíjí nezměrné úsilí vedoucí k udržování vnitřní a vnější homeostáze, musí se i vzdělavatel v sociální práci permanentně adaptovat na měnící se společenské poměry. Přitom si musí zachovat svoji specifitu, tedy jádro tradičních hodnot (tj. hodnota jedince a jeho kapacity, lidská důstojnost, rovnost, nediskriminace, lidský vztah, zdroje v prostředí a další), na kterých obor sociální práce staví, které u svých klientů chrání a které promítá do realizovaných intervencí. Obdobný příměr vzdělavatele k živému organismu můžeme použít i pro vzdělavatele, kteří zabezpečují další celoživotní vzdělávání sociálních pracovníků.

Podívejme se tedy blíže na dílčí role, které jsou vzdělavatelům v sociální práci připisovány a zkusme se zamyslet i nad tím, jaké příležitosti a rizika dnešní doba pro jejich činnost přináší.

## Obsahy vzdělávání

Přestože jsou obsahy vzdělávání v sociální práci upraveny legislativně nařízením vlády z roku 2016 (platí pro vzdělávání na vysokých školách) a vykazují tak relativně vysokou míru **standardizace**, mají vzdělavatelé v sociální práci stále široký manévrovací prostor pro osobitě uchopení témat, forem a procesů vzdělávání dle svého, často oborově specifického, uvážení a přesvědčení.

Bez ohledu na charakter studia (akademicky orientovaný, profesní) jsou obsahy výuky více či méně provázány s **reálným společenským děním** a současně s **nároky kladenými na uplatnění sociálního pracovníka** na trhu práce. Je tak primární odpovědností vzdělavatelů, aby svým studentům, ideálně hned na vstupu do vzdělávání, zprostředkovali objektivní obraz společenského dění, do kterého budou zasazovat své znalosti a v jehož kontextu si budou osvojovat potřebné dovednosti a postoje. Studenti tak získávají příležitost se v logických vazbách a kontextech seznamovat s aktuálními společenskými problémy a porozumět specifikům jednotlivých cílových skupin, zejména těch nejpočetnějších nebo existenčně ohrožených.

Objem vědění, které je nutné budoucím generacím sociálních pracovníků předat, stále narůstá. V sociální práci je to o to markantnější, že jde o obor multidisciplinární a multiparadigmatický. Z povahy věci musí sociální práce držet krok s věděním všech klíčových disciplín, ze kterých vychází. Vzdělavatelé reagují na toto dění úsilím o **speciální studium** do dílčích oborových odvětví (např. dle cílových skupin, způsobů práce apod.). To umožňuje další prohlubování vědění a napomáhá kvalitnější systematizaci poznatků. Příznivě také ovlivňuje přijetí profesní role, která bývá ve své obecné poloze spíše amorfni.

Vymezování obsahů vzdělávání nastoluje také otázky spjaté s odpovědností vzdělavatele za **obsah vzdělávání ve vztahu ke konkrétnímu pracovnímu uplatnění**. Náplň pracovní pozice, kterou bude zastávat sociální pracovník, utváří svými požadavky zaměstnavatel a významně také povaha organizace, kterou zaměstnavatel reprezentuje. Vzdělavatel neustále manévruje v prostoru, ve kterém se obsah kvalifikačního vzdělávání dotýká obsahů celoživotního vzdělávání. Vzdělavatel je tak zodpovědný za předávání takových obsahů vzdělávání, které jsou v reflektované podobě a potřebné míře opřeny o společenskou poptávku, tedy faktické možnosti pracovního uplatnění. Empiricky a pravidelně zjišťovaná realita nároků kladených na sociální pracovníky stran zaměstnavatelů je tak pro vzdělavatele nutností. Na druhou stranu vzdělavatel může svojí specifickou edukační realitou ovlivňovat to, co sám shledává ve výkonu činnosti sociální práce jako nevyhovující (např. slabé zastoupení evaluační činnosti).

Rozvíjení vztahu mezi vzdělavatelem a potenciálními zaměstnavateli, profesními organizacemi, zástupci absolventů otevírá příležitosti k mnohým druhům spolupráce. Zejména ve vztahu k přímému ovlivňování obsahu výuky – externí pracovníci v roli lektorů volitelných předmětů, členů poradních panelů, účastníků výzkumných šetření s participativními prvky nebo zadavatelů výzkumných šetření.

Kultivovat kvalitní vztahy s výše uvedenými reprezentanty je nezbytností i s ohledem na **praktickou část výuky**. Ta ve své reflektované (supervidované) podobě sehrává v kvalifikační přípravě budoucích sociálních pracovníků zcela nezastupitelnou roli. Nutně ji tedy musí být ze strany vzdělavatelů věnována srovnatelná péče jako výuce teoretické. Jejich vzájemná vyváženost a funkční provázanost je zcela esenciální pro naplňování definovaného profilu absolventa.

Jiný výrazný trend, který působí na obsahy vzdělávání v sociální práci a de facto je dále rozšiřuje, je v posledních dvou dekadách **internacionalizace**. Dochází k masivní podpoře mobility studentů i pracovníků, dochází ke zvýrazňování mezinárodních souvislostí a přesahů ve výuce jednotlivých předmětů. Důraz je kladen na kvalitní znalost jazyka, a to jak na úrovni obecné, tak akademické. Studenti běžně studují v cizím jazyce i v rámci studijních programů akreditovaných v českém jazyce.

### Studenti a vyučující

Obdobnými partnery, jako jsou vyjmenované skupiny vnějších aktérů, jsou ve formování obsahu výuky, sami **studenti**. Jen stěží si dokážeme představit, nebo, lépe řečeno, jen těžko se smiřujeme s tlaky na masovost ve vzdělávání v sociální práci. Výuka ideálně staví na vysokém respektu k individualitě každého studenta. Její styl rozpoznává a rozvíjí jeho/její specifický potenciál. Podněcuje ke kritickému myšlení, pokoře a reflexi. Učí angažovanosti. Nabízí bezpečný vztah, který podporuje, obohacuje a rozvíjí. Je jakýmsi modelovým prostředím, za jehož vytvoření budou odpovědní jednou sami studenti ve vztahu ke svým klientům a kolegům. Studium burcuje studenty k přijetí profesní role sociálního pracovníka, kultivuje jedince v procesu profesní socializace.

Obdobně rozvíjející je proces vzdělávání pro samotné **vyučující**, kteří vstupují se studenty, ostatními kolegy a partnery do intenzivní interakce. I na jejich straně tak probíhá reciproční proces „dávám a získávám“. Rozšiřující se množina odpovědností vzdělavatelů a navyšování objemu vzdělávání vytváří značný nárok na profil jednotlivých vyučujících. K jeho hodnocení se využívá řady kritérií a aspektů výkonnosti. Kvalita pracovníků a jejich potenciální vklad do výuky je odvozován od tvůrčí činnosti

(věda a výzkum) a dosažené akademické hodnosti. Absence těchto jedinců nezřídky kdy bývá pro mnohé vzdělavatele překážkou v jejich dalším rozvoji.

Tematické skladbě studijních plánů odpovídá také multidisciplinární složení týmů vyučujících, kteří tak simulují podmínky praxe a nutnost „vyjednávat“ v zájmu klientů se zástupci nejrůznějších oborových disciplín. V posledních letech jsme svědky značného oslabování psychologizujícího pojetí oborových témat. Podle rčení „ode zdi ke zdi“ se ne vždy smysluplně volá po tom, aby výuku zabezpečovali výlučně sociální pracovníci. Postupně se tak zvyšuje podíl samotných sociálních pracovníků na výuce.

### Forma a organizace výuky

Kvalita přenosu tematicky pestrých poznatků a příležitostí pro osvojení potřebných dovedností a chtěných postojů je bytostně spjata s **formou výuky a použitými didaktickými postupy**. Pro ně je zejména současná doba velikou výzvou – k revizi i inspiraci. Ve způsobech učení zažíváme revoluční změny, které by ani pozvolný vývoj po několik desítek let nepřinesl. Podstatně revidujeme dosavadní didaktické procedury a hledáme stav rovnováhy mezi faktickými potřebami výuky a její efektivitou. Čelíme značným nejistotám, které jsou umocněny tím, že prakticky žádný vyučující nemá pedagogickou aprobaci a ani příležitost čerpat odbornou podporu v získání či upevnění specifických didaktických technik a postupů. A na to je tendence v sociální práci zapomínat.

S úsilím o specializaci obsahů vzdělávání je úzce spjatá samotná **organizace výuky**. Při pestrosti dílčích témat, která musí vzdělavatel uchopit, se jako funkční jeví její **modulární uspořádání**. Moduly reprezentují klíčové tematické klastry, které se rozpadají do konkrétních dílčích kurzů. Moduly jsou spravovány garanty, kteří nesou klíčovou zodpovědnost za co možná nejúplnější postihnutí dané oblasti studia, využití různorodých didaktických postupů a metod (např. problem based learning, service learning aj.), integraci prvků reflexivity a interdisciplinarit a dalších principů. Přenesením odpovědnosti za správu studia na garanty jednotlivých modulů dochází k decentralizaci řízení, která se z podstaty jeví jako efektivní. Kromě jiného zamezuje duplicitám a slepým místům ve studijních plánech.

### Tvůrčí činnost

Oborová tvůrčí činnost je s rolí vzdělavatelů neodmyslitelně spjata. Pro kvalitní obsah a formu výuky je totiž z řady důvodů esenciální. Terén sociální práce přináší celou řadu podnětů jak pro oblast **základního, tak aplikovaného výzkumu**. Představuje



pomyslný most, kterým vzdělavatelé v sociální práci pronikají do specifík společenského prostředí a podmínek, a to zejména ve vztahu k jednotlivým cílovým skupinám sociální práce a systémům jejich ochrany a podpory. Zjištěné obsahy mohou sloužit jako stavební prvky pro **konstrukci oborových teorií**, jimiž sociální práce může potvrzovat své postavení vědeckého oboru. Díky tvůrčí činnosti můžeme také ověřovat účinky jednotlivých intervencí sociální práce nebo poznáváním specifických potřeb cílových skupin nabízet jiná účinnější řešení pro jejich situace.

S tvůrčí činností jako organickým obsahem vzdělávání v sociální práci souvisí také narůstající tlak na vybavenost absolventů **výzkumnými dovednostmi**. Jejich kvalitní osvojení předpokládá zvládnutí základů vědecké metodologie a očima sociálního pracovníka také nutnost přijmout odpovídající odpovědnost nejen za proces, ale také za výsledek realizovaných intervencí.

Tvůrčí činnost výukových pracovišť je v řadě případů a z řady důvodů oslabená. Její systematická podpora je tedy na místě. Jde o investici, která nejenže napomáhá rozvíjet obor, ale ve svém konečném důsledku také zvyšuje šance na vyšší kvalitu života u jednotlivých cílových skupin sociální práce.

### Třetí role

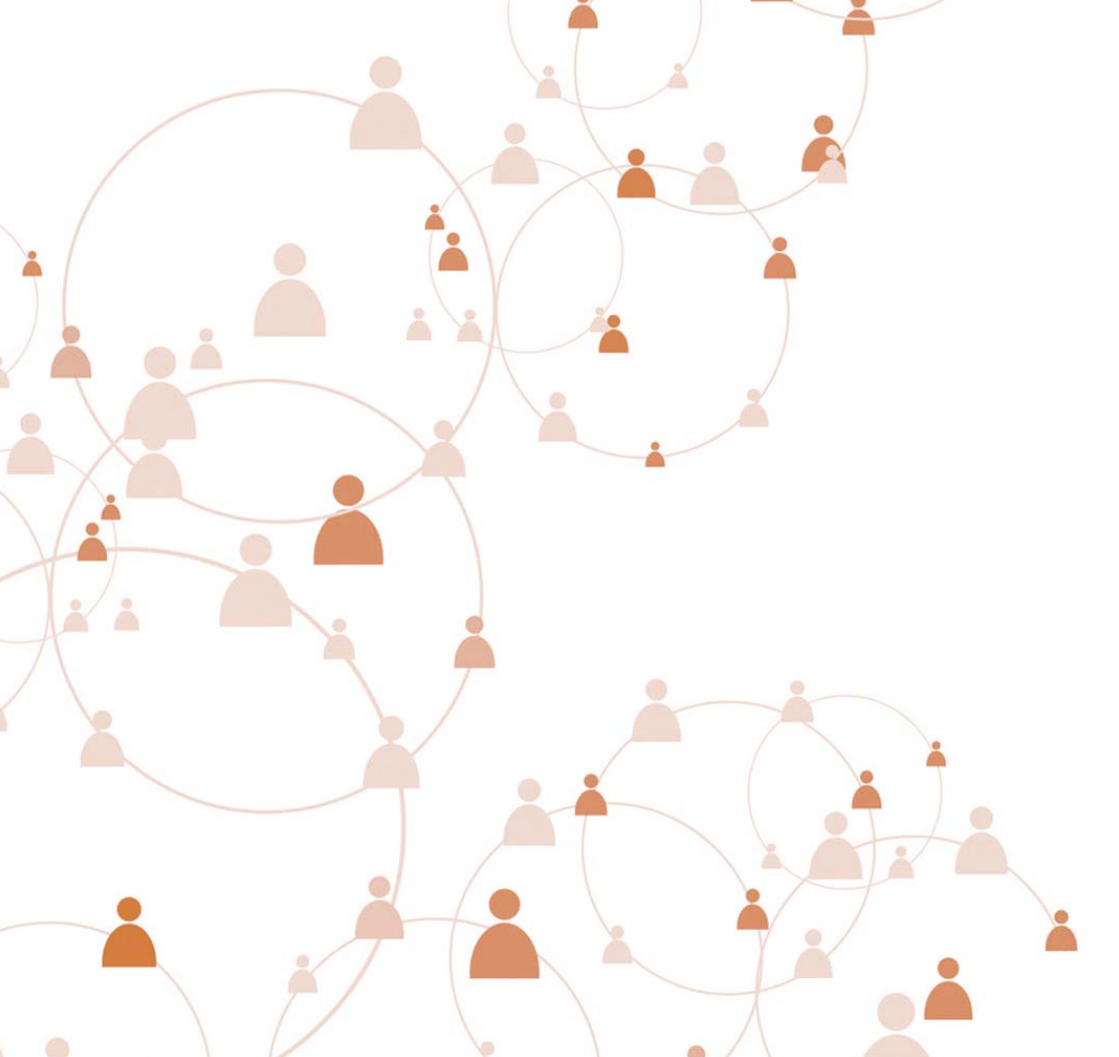
Rozvíjení tzv. třetí role (vedle výuky a výzkumu) je pro vzdělavatele v sociální práci příležitostí se odlišit, vybudovat si v systému vzdělávání svoji osobitost, přitáhnout pozornost uchazečů, jít příkladem svým studentům, rozvíjet spolupráci s vnějšími aktéry a být pro ně faktickým přínosem.

Spektrum aktivit, které přesahují brány školy, jsou pestré. Školy rozvíjejí své dobrovolnické programy, vyhlašují sbírky, podílejí se na osvětové činnosti, využívají inovativní postupy, které počítají se zapojením externích subjektů do výuky (např. prostřednictvím tzv. service learning), spolupracují s představiteli místní správy apod. Perspektivou dalšího vývoje na tomto poli mohou být počiny škol v podobě zakládání sociálních klinik a center v roli tréninkových a výzkumných pracovišť (jakýchsi laboratoří), která současně v terénu zabezpečují poptávku po určitém typu služby.

Jakkoli je třetí role rolí náročnou, nenahraditelnou a společensky odpovědnou, není bohužel předmětem formálního hodnocení kvality vzdělavatele.

## Závěr

Nelze pochybovat o tom, že role vzdělavatelů v sociální práci jsou nesmírně rozmanité. Ty, které chápeme jako tradiční, mají stále tendenci se rozšiřovat. Tomu bohužel neodpovídá objem a kvalita pro tento účel využitelných zdrojů. Ty se ubírají spíše opačnou cestou. Je tak téměř obdivuhodné, že dosahované výsledky jsou oproti zdrojům stále na poměrně vysoké úrovni. Nicméně jsou více produkty bezhraničního profesního nadšení a oddanosti než systémové podpory a investic do vzdělávání.



## **KAPITOLA 2**

### **ETICKÝ KODEX JAKO PODPORA SOCIÁLNÍHO PRACOVNÍKA**

## Etický kodex jako podpora sociálního pracovníka



### PhDr. Mirka Nečasová, Ph.D.

PhDr. Mirka Nečasová, Ph.D. vystudovala sociologii, sociální politiku a sociální práci na Filozofické fakultě a Fakultě sociálních studií Masarykovy univerzity. Pracuje jako odborná asistentka na Katedře sociální politiky a sociální práce FSS MU, kde vyučuje předměty zaměřené na filozofii a profesní etiku, supervizi, vyjednávání a mediaci a kariérové poradenství. Katedru zastupuje v Asociaci vzdělavatelů v sociální práci, v letech 2001–2009 byla členkou výkonného výboru Evropské asociace

škol v sociální práci (EASSW). Od roku 2008 působí také v Mediačním centru, z. s. v Brně jako mediátorka. Dlouhodobě pracuje jako supervizorka a je vedoucí výcviku Supervize v sociální práci organizovaného ve spolupráci ASVSP a OP Brno. Oblastí jejího výzkumného zájmu a praktických aktivit je etika, supervize a mediace v sociální práci a v rámci spolupráce na výzkumných projektech VÚPSV také problematika sociálního začleňování a etických dilemat, hodnot a principů sociální práce.

V příspěvku poukazuje na mnohdy nedoceněný význam etických kodexů, které mohou poskytnout sociálním pracovníkům, vzdělavatelům, studujícím i zaměstnavatelům oporu a podporu v oblasti sebepěče a přístupu k eticky náročným situacím v praxi.

### Úvod

Současná pandemická situace vnáší do sociální práce výraznou změnu podmínek a s tím i nové eticky náročné situace, se kterými se sociální pracovníci musejí vyrovnávat. Dochází i ke zviditelnění a prohloubení dilemat, jejichž výskyt byl patrný již před propuknutím pandemie. V této situaci se v našem i mezinárodním kontextu ukazuje jako velmi významné téma podpory a sebepěče pracovníků. Potřebnou oporu nejen v této náročné době poskytuje sociálním pracovníkům etický rámec profese vyjádřený v etických dokumentech. Cílem příspěvku je tedy odpovědět na otázku, **jakou oporu v oblasti podpory a sebepěče nabízejí sociálním pracovníkům etické kodexy**, konkrétně Etický kodex sociálních pracovníků Společnosti sociálních pracovníků ČR (SSP ČR, 2006) (dále jen EK SSP) a mezinárodní etický dokument

(IASSW, 2018; IFSW, 2018<sup>1</sup>). Nejdříve se zaměřím na význam etického kodexu a poté se soustředím na ty body uvedených etických kodexů, které jsou relevantní k tomuto tématu.

### Význam etického kodexu

Etický kodex vyjadřuje klíčové hodnoty a misi profese a jako takový náleží k jedné ze základních charakteristik profese, neboť (srovnej Nečasová, 2008):

- poskytuje důležité informace o dané profesi jejím členům i těm, kteří stojí mimo danou profesi, ale z nějakého důvodu se o ni zajímají (stávající i potenciální příjemce pomoci, tvůrci politiky, společnost jako celek),
- zabezpečuje vedení a inspiraci členům profese, kteří jsou díky kodexu povzbuzováni k etické vnímavosti a reflexi, kodex je průvodcem dobré praxe,
- vytváří a udržuje profesní identitu - pomocí vyhlášení ideálu služby, základních etických principů a způsobu jednání, které očekávají od profesionála členové profese i společnost,
- slouží jako měřítko hodnocení - podklad pro posouzení stížností,
- chrání pracovníky i příjemce pomoci před zneužitím moci a zanedbáním péče.

Z výzkumu etických dilemat, hodnot a principů sociální práce uskutečněného v roce 2019<sup>2</sup> (Nečasová, Dohnalová, Trbola, 2020), kterého se zúčastnilo více než 3500 respondentů - sociálních pracovníků, nicméně vyplynulo zjištění, že význam etického kodexu zatím není v praxi doceněn. Na otázku, jak vnímají EK SSP, se nejvíce respondentů (41 %) přiklání k vyjádření, že osobnostní nastavení je přínosnější než pravidla etického chování uvedená v kodexu, 30 % uvedlo, že s tímto EK nepracují, 6 % respondentů považovalo tento dokument za neadekvátní (zastaralý) a 3 % tento dokument vůbec nezná. Pouze 20 % respondentů považovalo aktivní využívání tohoto dokumentu za důležité. Význam etického kodexu pak respondenti vnímají výrazně nejčastěji v tom, že odkazuje na hodnoty, které je třeba v sociální práci dodržet (43 %), informuje totiž veřejnost o klíčových hodnotách sociální práce, poskytuje podporu pro argumentaci ve prospěch etické praxe a slouží také jako návod v eticky problematických situacích. Výrazně méně pak respondenti akcentovali význam EK pro zvyšování prestiže sociální práce a stmelování pracovníků z různých oblastí praxe. Zarážející je zjištění, že 28 % respondentů se klonilo k vyjádření, že EK není nijak pomocný. Co se týče opory při řešení dilemat, respondenti nejčastěji uváděli, že řešení jim usnadňuje, když mohou věc probrat s kolegy, dále pomáhá jejich vlastní

1 Jedná se o dvě verze téhož dokumentu: rozšířenou (IASSW, 2018) a zkrácenou (IFSW, 2018).

2 Výzkum etických dilemat, hodnot a principů sociální práce, VUS2\_07\_VÚPSV" realizovaného VÚSPV, v. v. i. - výzkumné centrum Brno. Realizace projektu byla finančně podpořena MPSV ČR.

předchozí zkušenost, probrat věc s nadřízeným, supervize a vzdělávání. Pouze 9 % respondentů uvedlo jako možnou oporu i EK SSP a 6 % EK organizace či jiné profesní skupiny.

Tyto výsledky dokreslují data zjištěná v kvalitativní části daného výzkumu, v níž devět komunikačních partnerů z 22 v rozhovoru uvedlo, že EK SSP nezná a tudíž jej v praxi nevyužívá. Naopak sedm informantů tento etický kodex v minulosti přečetlo, ale v době konání rozhovoru jej aktivně nevyužívalo. Zbývajících 6 informantů o existenci etického kodexu vědělo a podle potřeby, byť někdy s výhradami, tento dokument ve své praxi využívají.

Názor, že zvnitřnění morálních zásad je důležitější než existence etického kodexu, se v rozhovorech objevoval opakovaně. Hodnoty a principy uvedené v kodexu jsou totiž mnohými vnímány jako přirozené, není je tedy třeba konzultovat s formálním etickým kodexem. Ojedinelý pak byl názor, že etický kodex naopak může sloužit pro argumentaci a zakotvení pracovníka, *“kodex by měl dávat pevnou půdu pod nohama v tom, že když jedním takhle, tak mám téměř jistotu, že jedním správně.”* (P19)

Jakou oporu tedy nabízejí etické kodexy sociálním pracovníkům v současné náročné situaci?

### **Vyjádření podpory sociálním pracovníkům obsažené v etických kodexech**

Jakkoliv v reakci na proměny situace a na společenské trendy dochází k průběžné úpravě etických kodexů, ani jeden ze zkoumaných dokumentů nezahrnuje body, které by byly přidány v reakci na vypjatou situaci spojenou s pandemií.

EK SSP ČR, který byl přijatý v roce 1995, byl výrazně inspirován tehdejšími mezinárodními dokumenty. V roce 2006 pak byl tento náš kodex na základě změny mezinárodního dokumentu aktualizován. V současné době platný mezinárodní kodex z roku 2018 rozvíjí definici sociální práce z roku 2014, jejíž úprava byla iniciována mimo jiné z důvodu stále výraznějšího vlivu neoliberální ideologie a individualismu na sociální práci. Mezinárodní kodex tedy pokračuje v duchu mezinárodní definice v tendenci vyrovnávat dřívější spíše jednostranný pohled na sociální práci.

Etický kodex SSP ČR poskytuje určitou podporu sociálním pracovníkům prostřednictvím odkazu na spolupůsobení při vytváření takových podmínek v zaměstnavatelské organizaci, které umožní sociálním pracovníkům přijímat a uplatňovat závazky, které vyplývají z kodexu (bod 2.2.2.); upozornění na význam a nutnost celoživotního vzdělávání (2.4.4.) a odborného růstu, kdy se pracovníci navzájem obohacují

v oblasti znalostí a dovedností (2.4.5.) - a to i v oblasti praxe studentů (2.4.6.). Kodex také uvádí různé odpovědnosti sociálního pracovníka, které mohou být v rozporu (2.5.6.) a požaduje uznání rozporuplnosti a zátěže prostředí, ve kterém pracovník působí. V závěru pak představuje problémové okruhy a také přesvědčení, že „sociální pracovník má mít možnost diskutovat, zvažovat a analyzovat tyto problémy ve spolupráci s kolegy a dalšími odborníky, eventuálně i za účasti stran, kterých se týkají“ (čímž implicitně odkazuje na význam supervize, vyjednávání a mediace).

Mezinárodní kodex je v tomto ohledu bohatší. Již v úvodu, kde jsou objasněny důvody aktualizace předchozí verze kodexu z roku 2004, se uvádí nutnost změny základních myšlenkových koncepcí: od umístění lidské důstojnosti primárně v kontextu autonomie (jak to činí liberální teorie) směrem k uznání inter-subjektivní a vzájemného provázání lidské důstojnosti a lidských práv. Autoři zde vycházejí z konceptu sdílené zranitelnosti, podle kterého je křehkost univerzální součástí lidství, neboť všichni lidé jsou zakořeněni ve světě, ve společnostech, a jsou tedy i v určité míře závislí na jejich strukturách. Tento koncept tedy odkazuje jednak na nutnost kritické reflexe toho osobního, co pracovník jako člověk přináší do vztahu s příjemcem pomoci, jednak na odpovědnost společnosti a jejích struktur (na různých úrovních - mikro, mezo a makro) za vytváření podmínek vhodných pro rozvoj a životní spokojenost lidí. Jedná se o téma společné kolektivní odpovědnosti uvedené v definici sociální práce, v níž se zdůrazňuje, že lidská práva mohou být realizována v každodenním životě jen tehdy, když lidé převezmou odpovědnost za svoje činy, za činy jiných lidí a za prostředí, ve kterém žijí a budou spolupracovat na vytváření recipročních vztahů a komunit (1.3, 1.4, 2.4. aj.) (srovnej Mátel, 2018). Uvědomění vlastní křehkosti tedy vede k reflexi vztahu s druhými a toho, co pracovník, ať už vědomě nebo nevědomě do vztahu přináší, zároveň pak tento koncept upozorňuje na sdílenou odpovědnost a odpovědnost za vytváření vhodných podmínek pro rozvoj a blaho lidí. Takto je zranitelnost uznána jako základ síly a jako zdroj růstu, rozvoje a blaha (1.4).

Pracovat na takovém uspořádání infrastruktury, které podporuje uplatnění etických imperativů uvedených v mezinárodním dokumentu, mají zaměstnavatelé, vzdělavatelé i výzkumné organizace, klíčovým aktérem je pak stát (2.6). Odpovědnost tedy nemají jen sociální pracovníci (jak je tomu v převážné většině bodů EK SSP ČR), ale i další aktéři. Téma odpovědnosti zaměstnavatelů je pak rozvinuto a upřesněno v dokumentu nazvaném Pracovní podmínky pro efektivní a etickou sociální práci: odpovědnost zaměstnavatelů sociálních pracovníků (IASSW, 2012), na který kodex odkazuje. Nejvhodnější podmínky pro efektivní práci jsou v takovém prostředí, kde „zaměstnavatelé rozumí úkolům a cílům sociální práce, respektují své zaměstnance a realizují profesní hodnoty“, přičemž podmínkami pro podporu dobré praxe jsou

„zohlednění etických principů a zajištění efektivního uvedení nových pracovníků, supervize, nastavení pracovního vytížení a kontinuální profesní růst“ (IASSW, 2012:2) Tato východiska jsou potom v textu konkrétně rozpracována.

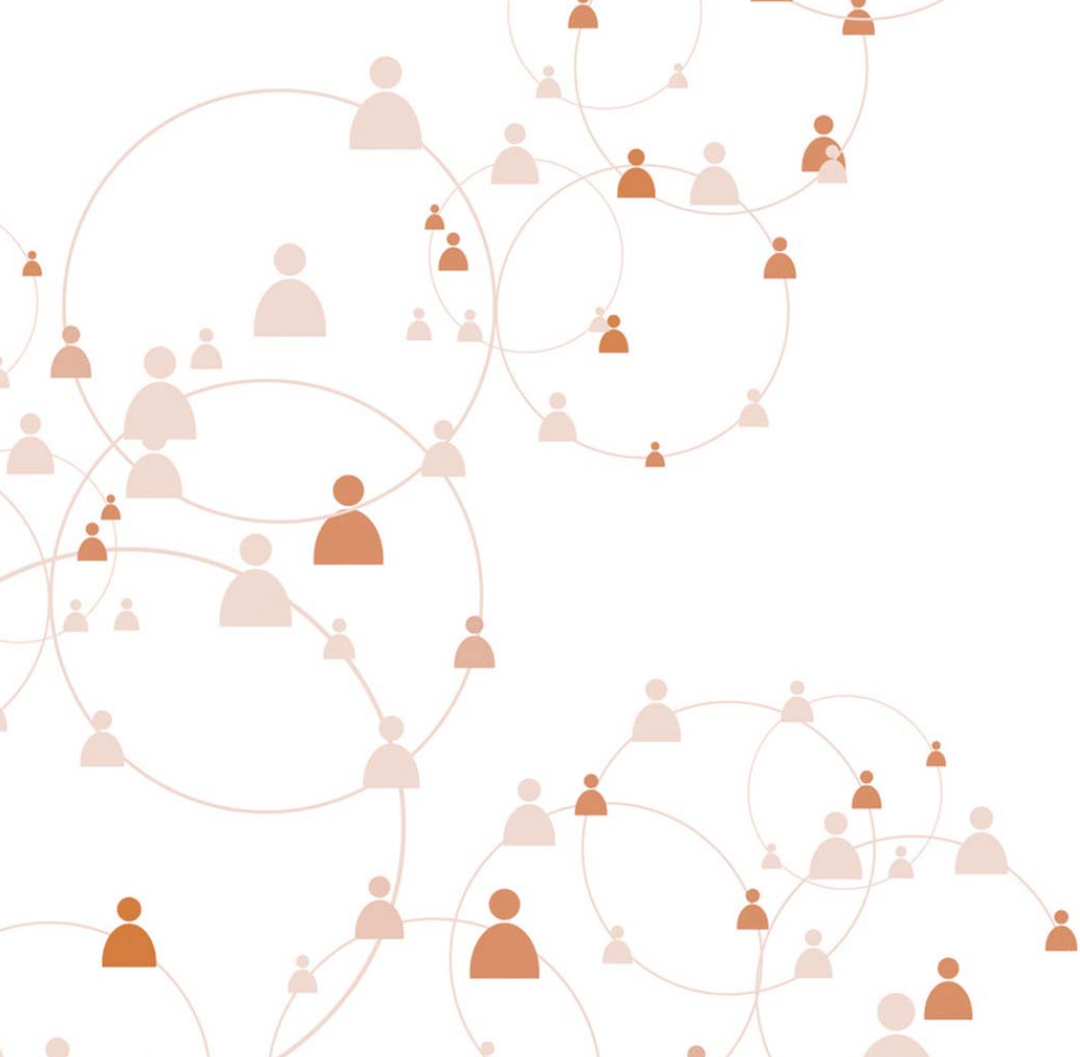
Vraťme se však zpět k mezinárodnímu etickému kodexu a dalším bodům, které poskytují podporu sociálním pracovníkům. V bodě 9.6 se explicitně uvádí, že „sociální pracovníci a jejich zaměstnavatelé si jsou vědomi toho, že je nutné učinit kroky v profesionální i osobní péči o sebe sama z důvodů prevence syndromu vyhoření a zlepšení pracovních vztahů a výsledků práce.“ V dalším bodu se podobně jako v EK SSP ČR (bod 2.5.6.) poukazuje na odpovědnosti sociálního pracovníka k různým subjektům, které mohou být ve vzájemném konfliktu. Oproti českému kodexu však mezinárodní kodex explicitně uvádí, že tyto konflikty mají být řešeny za pomoci vyjednávání tak, aby se minimalizovala újma všech osob - tedy i sociálních pracovníků. Sociální pracovník musí mít svoje rozhodnutí odůvodněna nejen empirickou evidencí, ale i praktickou moudrostí a zvážením situace a okolností z pohledu etiky, práva a kultury. Rozhodovací volnost je ošetřena prohlášením, že sociální pracovníci musí být připraveni transparentně objasnit důvody svých rozhodnutí. Pokud se tedy pracovníci ve svém rozhodování v současných náročných podmínkách v situaci nejistoty a nutnosti rychle a flexibilně reagovat opírají o relevantní a reflektované důvody, mělo by být jejich rozhodování podle kodexu uznáno jako adekvátní.

Samostatným bodem je část 3.4 věnovaná oblasti zpochybňování nespravedlivých politik a praktik. Pracovníci nejsou nuceni tyto praktiky oznamovat, pokud by takto sami sebe uvedli do rizikové situace, ani nesmějí být za tuto oznamovací činnost jakkoliv penalizováni. Zaměstnavatelé, ale i další aktéři, je naopak mají bránit a chránit. Kodex takto může poskytnout pracovníkům pevnou půdu pod nohama, jak uvádí citace z výzkumných rozhovorů výše.

## Závěr

Z výše uvedeného vyplývá, že mezinárodní dokument, který již reaguje na náročné požadavky na sociálního pracovníka a na udržení jeho identity v neoliberalním prostředí, poskytuje také pracovníkům výraznější oporu a ochranu i v době covidové. Chápe všechny aktéry jako propojené a vzájemně odpovědné. I když tento kodex není u nás zatím příliš známý, jedná se o mezinárodně platný dokument, na který je možné odkazovat. Je také pravděpodobné, že český etický kodex bude revidován a upraven podle tohoto vzoru, přitom je však vhodné vycházet ze specifické situace našeho prostředí - a to za dodržení podmínky, že bude upraven „v souladu se záměrem a duchem“ mezinárodního kodexu (IASSW, 2018:1).





## **KAPITOLA 3**

**KULTURA ORGANIZACE JAKO FAKTOR  
OVLIVŇUJÍCÍ PODMÍNKY PRO PLNÉ VYUŽITÍ  
PŘÍNOSŮ SOCIÁLNÍ PRÁCE**

## Kultura organizace jako faktor ovlivňující podmínky pro plné využití přínosů sociální práce



### Mgr. Tomáš Klumpar

Mgr. Tomáš Klumpar vystudoval sociální práci na Slezské univerzitě v Opavě a Studia občanského sektoru na Fakultě humanitních studií Univerzity Karlovy. Od roku 2008 pracuje s rizikovou mládeží na pražském Žižkově, zakládal terénní program pro tuto cílovou skupinu v lokalitě. Za jeho vedení Beztíže, preventivní oddělení DDM Praha 3 - Ulita, rozšířilo své působení na Prahu 2 a 10. V organizaci Letní dům vedl pobyty pro mladé lidi opouštějící ústavní výchovu a působil zde i na sociálně-terapeutických výjezdech. Věnuje se terapii s mládeží a dospělými, je lektorem preventivních programů ve školách. Dlouhodobě podporuje spolupráci sociálních služeb pro mládež se školami a dalšími organizacemi neformálního vzdělávání.

V příspěvku představuje svou zkušenost s průběžným vyvažováním odpovědnosti pracovníků a odpovědnosti managementu a ukazuje vliv rozložení zodpovědnosti na kulturu organizace. Na konkrétních příkladech představuje, jaké aspekty a procesy je důležité v organizaci sledovat a podporovat, aby efektivně poskytovala co možná nejkvalitnější služby.

### Úvod

Pro zarámování níže popisovaných zkušeností a praxe přiblížme ve stručnosti Beztíži. Je to specializované oddělení Domu dětí a mládeže Praha 3 (dále jen DDM) – Ulita a zaměřuje se na práci s ohroženou a rizikovou mládeží. Poskytuje dvě sociální služby – nízkoprahové zařízení pro děti a mládež ve dvou lokalitách (Praha 2 a 3) a terénní program pro stejnou cílovou skupinu ve třech lokalitách (Praha 2, 3 a 10). Realizuje preventivní aktivity, workshopy, preventivní výjezdy, zábavně-motivační akce a další. Tým tvoří celkem dvanáct pracovníků v přímé práci, preventivní pracovník a vedoucí Beztíže (zázemí tvoří dva externisté a zčásti je využívána kapacita dalších pracovníků DDM). V našich poměrech se jedná o poměrně ojedinělé propojení sociálních služeb s pedagogickým zařízením, které nabízí řadu výhod, výzev, ale má i určité obtíže. DDM Ulita jasně deklaruje, že chce poskytovat programy, aktivity a služby pro širokou cílovou skupinu, do níž patří i děti a mládež v obtížné životní situaci. Beztíže má vzhle-

dem ke svému zaměření poměrně výraznou autonomii, nicméně v textu se několikrát dotkneme i celoorganizačních aspektů (primárně pedagogické zaměření organizace, příspěvková forma, zpravidla první zaměstnavatel atd.).

Organizaci (v kontextu článku specificky zaměřené oddělení poskytující sociální služby) můžeme nahlížet jako „subjekt, který existuje, aby umožnil dosahování cílů organizace prostřednictvím společného úsilí lidí, kteří v organizaci nebo pro organizaci pracují“. Jde o „systém, který je ovlivňován svým prostředím a jako takový má strukturu, která obsahuje jak formální, tak neformální prvky“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 161). **Dlouhodobě se nám v Beztíži osvědčuje, že lidé vnímající podporu a péči ze strany organizace, která jim zároveň nabízí vhodné vzájemné závazky** (např. flexibilní pracovní doba, možnost práce ze vzdáleného pracoviště, nadstandardní možnost oborového vzdělávání, stáže v zahraničí, zvýhodněné vzdělávání ve volném čase díky zázemí organizace, neformální setkávání, stravenky, půjčování vybavení), **jsou v organizaci více zainteresovaní a angažovaní. Pracovníci jsou díky nadstandardní podpoře ze strany organizace schopni a ochotni se adekvátně angažovat v práci s cílovou skupinou.** Podporujeme diskusi, nabízíme možnosti zapojení do projektů a pracovních skupin, vycházíme vstřícně specifickým potřebám pracovníků a sledujeme jejich spokojenost.

**UVĚDOMUJEME SI, ŽE ZAMĚSTNATEL NESE SVŮJ DÍL ZODPovědnosti při nastavování organizační kultury.** Vytváříme jasné hranice, strukturu, nastavujeme organizační procesy, průběžně se dotýkáme jejich smyslu, diskutujeme a případně je upravujeme. **Klíčovou roli při vytváření bezpečného a efektivního prostředí pro práci má však i sám sociální pracovník. Dostává prostor a podporu, aby aktivně ovlivňoval a vytvářel co možná nejvhodnější podmínky pro svou práci, nese za tento proces svůj díl odpovědnosti.** Může tak ovlivnit pracovní prostor, vybavení, průběh porad, časový rámec výkonu práce, způsob vykazování, směřování organizace, metodické postupy, výběr supervizora, možnost individuální supervize a podpory atd.

### První kontakt s kulturou organizace

Při výběrových řízeních můžeme vybírat z širokého spektra uchazečů, kteří se liší svým odborným backgroundem, zkušenostmi, hodnotami, temperamentem, zájmy, dovednostmi i dalšími charakteristikami. Hledáme člověka, který se na danou pozici nejlépe hodí a bude originálním dílem naší týmové mozaiky. Čím pestřejší je tým působící v práci s mládeží (nízkoprahovém zařízení pro děti a mládež a terénním programu), tím lépe může postihnout různorodé potřeby cílové skupiny.

**Různorodost týmu umožňuje každému z klientů najít si osobnost, která mu nejlépe sedí a rozumí si s ní. Zároveň klienti vidí různorodost přístupů, postojů, zkušeností a strategií řešení, což může být pro tuto cílovou skupinu inspirativní.**

V rámci výběrového řízení spolupracujeme s assessment centrem<sup>3</sup> - kolegové o této zkušenosti často mluví jako o vstupním rituálu, který byl sice náročný, ale současně posiloval pracovníka v jeho nové roli.

### Období poznávání kultury

Po výběru začíná proces adaptace, poznávání i identifikace s organizační kulturou. Vedoucí oddělení přesněji pracovníkovi specifikuje nároky, zodpovědnosti i platové podmínky a zjišťuje potřeby nového zaměstnance a seznamujeme jej se strukturou zaučování (jistý závazek i náročný proces). Zdůrazňujeme kulturu týmové komunikace, povinnosti mluvit s nadřízeným o případných nejistotách, nespokojenosti o nejasnostech - předcházíme vzniku skupin nespokojených pracovníků sdílejících své frustrace mezi sebou místo hledání konstruktivních řešení.

Mentor, zpravidla nadřízený, provádí pracovníka tříměsíčním procesem zaučování (samostudium manuálů, ověřování pochopení postupů a diskuse na schůzkách, představování cílů, hodnot a vize organizace). Postupně se pracovník osobně seznamuje s kolegy v týmu i v organizaci (zaučování v jednotlivých agendách - provoz, výkaznictví, personalistika, účetnictví, síťování, prevence atp.). Vedoucí Beztíže, vedle předvedení prostor a seznamování s dalšími pracovníky, představuje historii organizace, organizační strukturu, projekty, které organizace aktuálně realizuje a způsoby financování. **Paralelně s tím již začíná nový kolega či kolegyně v přímé práci v terénu či nízkoprahovém klubu v roli pozorovatele, zpravidla šest služeb "v zákrytu" za zkušenými kolegy, než se poprvé ocitá v klasické pracovní dvojici.** Pracovník zažívá různorodý styl kontaktní práce a intervenování, seznamuje se s lokalitami a prostředím služeb a má dostatek prostoru poznat osobně pracovní partnery, jejich přístup a zájmy.

Kromě podpory je součástí zaučování i předem avizovaná kontrola. Po prvním měsíci realizuje mentor první dílčí přezkoušení, které upozorní na oblasti vyžadující více zájmu mentora, následuje zkouška před koncem zkušební doby. O úspěšném přezkoušení je na poradě informován celý tým, nový kolega dostává ocenění a dostává tričko

<sup>3</sup> Assessment centrum je specifická forma výběrového řízení na různé pozice. Jedná se většinou o celodenní komplexní diagnostický program, který zahrnuje kromě klasických ústních pohovorů známých z většiny firem také různé modelové situace, ukázky práce v týmu a čím dál častěji i psychodiagnostické testy. (Wikipedie)

z merche organizace dle vlastního výběru. **Jde o jakési ritualizované přijetí.** V případě obtíží nastavuje mentor plán dostudování problematických oblastí, následuje individuální přezkoušení, a v případě opakovaných zásadních nedostatků i ukončení spolupráce. Pracovní smlouva je uzavírána na dobu šesti měsíců, protože klasická zkušební doba se ukázala příliš krátká. **Díky kombinaci podpory a kontroly je sice poměrně vysoko, ale jasně nastavena vstupní laťka.**

### **Kultura a hodnoty každodenního života**

Běžný život má určitý rytmus a strukturu, zásadním je tok informací (nejen) s ohledem na bezpečnost pracovníků. Kromě níže zmíněných porad (samozřejmě jsou kvalitní zápisy) používáme e-maily, ale také online nástroje. Poradu celé Beztíže začínáme ice-breakovou aktivitou, aby se pracovníci aktivizovali a mohli se navzájem zažít i jinak než pracovně. **Hry přinášejí postupně všichni pracovníci a kromě určité psychohygieny mohou aktivitu ukázat také nové možnosti v práci s mládeží.** Jde o aktivitu, která také přispívá k dobrému klimatu v týmu, vedoucí i pracovníci vstupují do jiných rolí. **Zkušenost s partnerským prostředím pak pomáhá pracovníkům v komunikaci s cílovou skupinou. Určitá hravost a uvolněnost je nezbytnou součástí naší práce, jsme pro klienty srozumitelnějšími a přijatelnějšími partnery při práci na jejich tématech.** Porady umožňují získat informace, nabídnout zkušenost, sdělit potřeby, výhrady i nápady a zároveň je to příjemné místo, kde mohou potkat své kolegy a dozvědět se, čím teď ve službách žijí. Porady obsahují i diskuse nad tématy, která může přinést kdokoli z týmu, součástí jsou i pravidelné rubriky (evaluace, představení zajímavých organizací a novinek z organizace a oboru, výstupy a inspirace ze vzdělávání). Porady jsou i místa pro diskusi změn navrhovaných vedením. **Poctivě realizovaný dialog zahrnuje obavy i potřeby týmu, pomůže v rozhodování vedení, ale zároveň z něj nesnímá zodpovědnost.**

Tým se setkává i při jiných příležitostech - odpolední akce pro cílovou skupinu i další mládež a veřejnost. **Cílem je ukázat ve veřejném prostoru, že i ohrožení a rizikovní dospívající spoustu věcí umějí, učí se a mají vlastní potřeby.** Do akce, na kterou chodí stovky účastníků, jsou zapojeni všichni sociální pracovníci v různých rolích, jako je komunikace s cílovou skupinou, veřejností, připravují a realizují program. Jde o netradiční zážitek a večer pak následuje posezení týmu, kde společně sdílíme zážitky. **Prostor pro sdílení a setkávání považujeme za velmi důležitý, posiluje týmovou kohezi, a tím i chuť podílet se na společném díle, zapojovat sebe i svůj sociální kapitál** (společné neformální akce nepořádá vedení, ale dvojice pracovníků, kterou nazýváme Péče o tým). Každý měsíc, pokud to společenská situace dovolí, se tak zá-

jemci sejdou neformálně, jezdíme na pracovní výjezd a silné jsou i společné prožitky na preventivních výjezdových akcích pro klienty.

Našimi hodnotami jsou profesionalita, partnerství a odvaha jít s dobou. Klademe proto důraz na vzdělávání v nejrůznějších kurzech, tým si volí i interní vzdělávání dle aktuálních témat. Považujeme za důležité podstoupit od vlastní práce, vidět jiný styl a přístup, diskutovat, inspirovat se a vracet poznané zpátky do týmu (konference, stáže v ČR i v zahraničí). Každý pracovník se tak přirozeně profiluje určitým směrem, v diskusi s nadřízeným si plánuje a vybírá pro sebe vhodné vzdělávání i stáže. Sledujeme, že kvalitní vzdělávání má pozitivní vliv na posilování profesní sebejistoty a identity pracovníka. Stejně tak jsme otevření stážím jiných odborníků a školním praxím. Celá řada našich kolegů se rekrutovala právě na základě této zkušenosti.

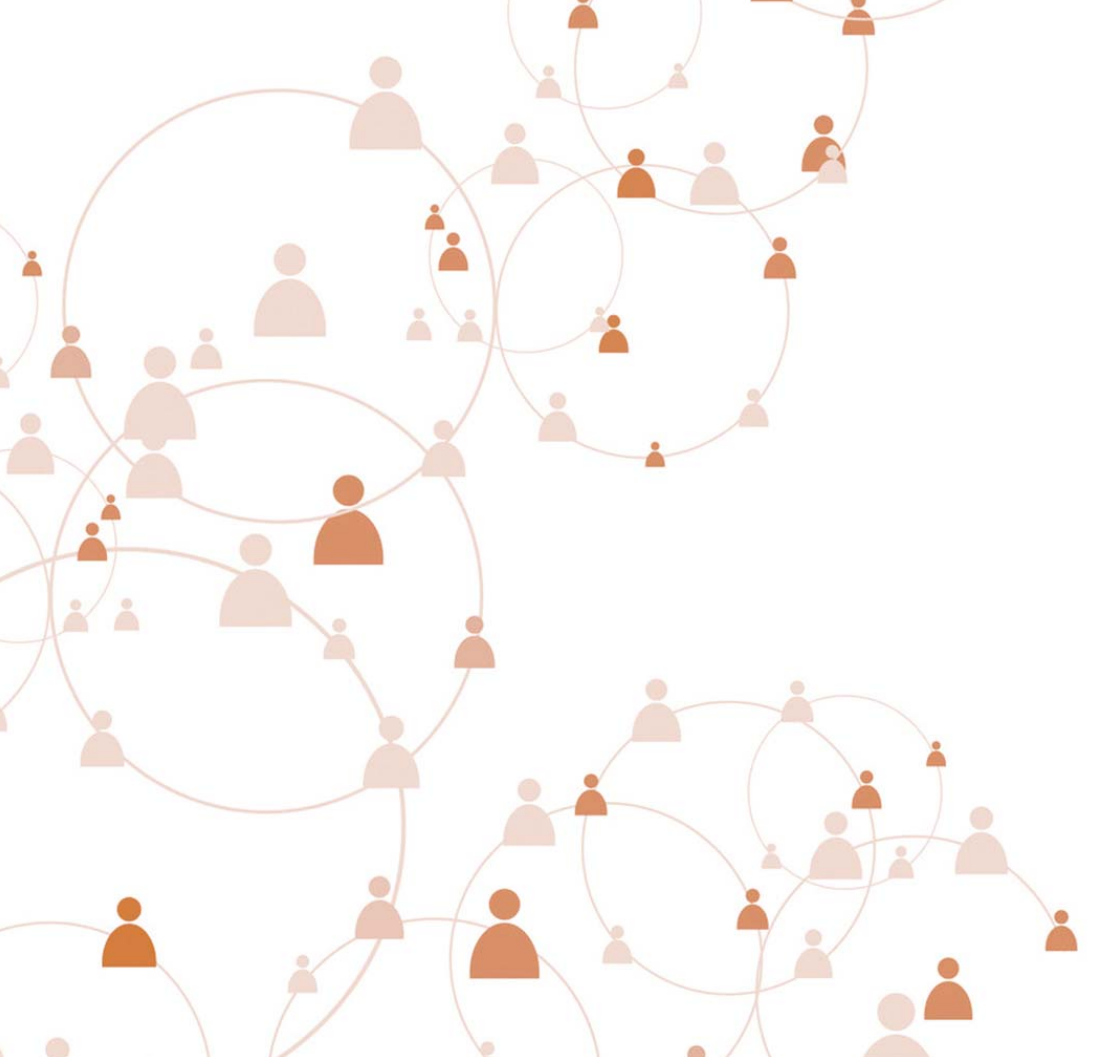
### Průběžná zpětná vazba a otevřenost ke změně

V Beztíži, stejně jako ve všech organizacích, nevyhnutelně dochází ke konfliktům. Konflikty bereme jako příležitost, mnohé pomohly transformovat hranice některých agend či strukturu organizace. Pracovníci si cení, že je jejich názor slyšet - vědí, že i když nedojde ke změně, byl tématu věnován prostor, a s řešením se tak snáze ztotožní. K řešení konfliktů využíváme kromě porad a intervizí také pravidelné koordinační schůzky garanta s nadřízeným (nástrojem řešení může být individuální rozhovor v bezpečném prostředí i supervize). Každý tým má možnost vybrat si svého supervizora, standardem je šestitýdenní cyklus, svoji supervizi mají i garanti a užší vedení. **Cílem supervizí je, aby pracovník zažíval respekt, podporu, prostor pro vyslechnutí a sdílení, zároveň pečoval o své hranice a získával zpětnou vazbu.** Supervize tak pomáhá udržovat pracovníkům jejich odborné kompetence ke klientské práci. Tým dostává péči a bezpečný prostor, aby se mohl lépe orientovat ve svých potřebách, případně formulovat své požadavky na změny v týmu či celé Beztíži. Dále využíváme bilanční rozhovory (s hodnotícím aspektem) a rozhovory s vedoucím Beztíže, které mapují aktuální stav, motivaci, ambice a plány pracovníka.

Kultura organizace se za dvacetiletou dobu fungování Beztíže měnila. Od prvotního projektu dvojice pracovníků, kteří hledali způsob práce s rizikovou mládeží v Praze 3, si oddělení prošlo růstem služeb, týmu, rozšířením do dalších lokalit, někdy i bolavým odchodem několika kolegů a celkově i profesionalizací. **Stejně jako se mění život cílové skupiny a mladí čelí novým výzvám, tak se vyvíjí i naše přístupy. Díky své velikosti můžeme dobře kombinovat pevnou strukturu a centralizaci některých procesů, což uvolňuje kapacitu pracovníků, s decentralizací ostatních procesů, čímž se zvyšuje commitment pracovníků.** Beztíže je otevřená novým trendům a při-

ležitostem, současně se však drží svých hodnot (profesionalita, partnerství a odvaha jít s dobou) a principů sociální práce a nevrhá se do všech výzev a příležitostí po hlavě. Proto je kultura organizace dynamická a živá, zároveň poměrně stabilní, bezpečná a očekávatelná, nedochází k nějakým velkým otřesům či kulturním revolucím.

**Kultura organizace se odráží v práci s klienty, snažíme se, aby respektující přístup, který uplatňujeme k pracovníkům, pracovníci uplatňovali vůči klientům. Angažovaného a respektovaného pracovníka skutečně zajímá, s čím člověk přichází, má energii se do témat pustit, ví, jak na to. Nabízí, ale netlačí, dává informace a možnosti, má v repertoáru i alternativní postupy. Pracovníci vědí, že se mohou na téma dívat jinak, než klient a přitom dotyčného respektovat. Klient je pro pracovníka partnerem. Ví, že se může na službu obrátit i s nejasnou zakázkou, může mít jiný názor než pracovník. Ví, že jeho potřeby a hodnocení jsou důležité, může (někdy dokonce poprvé v životě) zažívat svou hodnotu a dostávat potřebnou podporu pro změnu své obtížné situace.**



## KAPITOLA 4

### HRANICE V SOCIÁLNÍ PRÁCI



## Hranice v sociální práci



### Bc. Dita Vojířová

Absolvovala bakalářské studium sociální politiky a sociální práce na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy v Praze. V sociálních službách, především pro dospělé lidi s intelektovým a kombinovaným znevýhodněním působí od roku 1997. Od roku 2009 působí jako lektorka a konzultantka v tématech týkajících se přímé práce s klientem. Je absolventkou výcviku v metodě videotrénink interakcí, kterou používá při hledání řešení náročných situací při práci s klientem. Svůj profesní zájem

směřuje jak do oblasti profesionality pomáhajícího vztahu, tak do využívání neformální podpory, včetně dobrovolnictví. Nyní se aktivně zapojila, v rámci projektu Magistrátu hl. města Prahy, do procesu zavádění case managementu pro lidi s potřebou intenzivní podpory (PAS spojená s chováním náročným na péči).

V příspěvku se, jako dlouholetá lektorka kurzu na toto téma, zamýšlí nad vývojem postojů a způsobů nakládání s hranicemi a jejich vlivem na profesionalitu sociálního pracovníka. Její reflexe a doporučení zdůrazňují potřebu uchopení tématu v hlubším kontextu, včetně zkoumání vzájemné prospěšnosti vztahové hranice.

### Nastavování hranic ve vztahu s klientem

Obvykle používáme termín „nastavení“, což evokuje, že se jedná o jednorázový úkon, který je neměnný. Někteří pracovníci mají hranice nastavené a nečiní jim to obtíže. Při detailnějším pohledu vidíme, že jejich hranice má podobu „vysoké zdi, přes kterou není vidět“, protože ta zeď je pevná a neměnná.

Pokud akceptujeme, že práce s hranicemi je proces, který se neustále vyvíjí, je proměnný a flexibilní, tak efektivní práce s hranicemi vyžaduje v průběhu profesionálního pomáhání neustálou pozornost. Pracovníkova hranice se mění nejen v čase, ale i profesními zkušenostmi a s každým klientem mohou být hranice různě nastavené a to i v různých fázích práce s klientem.

Nejčastěji se setkáváme s tím, že zpočátku je hranice ve vztahu s klientem nevýrazná, měkká a spojená s pocitem, že není potřeba. Pokud si po nějaké době uvědomíme, že vztah s klientem je pro nás zatěžující, začneme užívat a vyžadovat „hranici“. Východisko tohoto přístupu vidíme v tom, že slovo „hranice“ stále vnímáme negativně. V důsledku ji používáme primárně reaktivně jako následek určitého chování klienta, tedy jako sankci nebo „trest“. Toto je často provázáno pocitem zklamání z chování klienta, zneužívání ze strany klienta apod. Když není důvod pro sankci, není přece důvod používat „hranici“.

V případě, že slovo „hranice“ vnímáme pozitivně, tedy jako nástroj a příležitost, máme možnost ji aplikovat proaktivně. To znamená jako prevenci a zdravý, optimální i žádoucí přístup. Díky tomu jsme pro klienta čitelní, srozumitelní a předvídatelní. Snahu o udržení profesionálního vztahu pak nemusí klient vnímat jako naši bariéru, kterou je třeba překonat, ale jako přirozenou věc. Hranice je od začátku něco, co je pozitivní pro obě strany a k jejímu užívání nás vedou pozitivní důvody.

Reaktivní používání hranice častěji vede k tomu, že je hranice příliš tvrdá/pevná a nepružná, což může mít negativní důsledky.

- Může způsobit moji neschopnost v roli pracovníka adekvátně reagovat na situaci klienta. Pokud jsme v příliš pevném a nefunkčním držení hranice týmově jednotní, může se v dlouhodobém horizontu dokonce snížit poptávka po službě jako celku.
- Často nastavujeme hranice podle tzv. nejproblematictější spolupráce – efekt pevné hranice dopadá i na lidi, kteří takto pevnou hranici nepotřebují.
- Odradím klienta např. od spolupráce na přípravě žádosti o podporu. Zastánci pevné hranice argumentují, že se jedná o způsob, jak zplnomocňovat klienta a vytvářet mu podmínky, aby si pomohl sám. Velmi rizikové to je však v případě, že se jedná o obranný mechanismus místo vědomého a zdůvodnitelného způsobu práce pracovníka. Dalším rizikem je to, že mohou odradit člověka, který pomoc velmi potřebuje a který není ještě schopen převzít zodpovědnost za řešení své situace.
- V rámci pracovního týmu, v němž není jednotný přístup k hranicím, mohou být vnímán v roli pracovníka jako nepřístupný, neochotný apod. To může mít vliv na nedodržování hranic ostatními pracovníky (snaha o kompenzaci, pověst pracoviště), kteří nedodržováním hranic mohou usilovat o získání oblíbenosti u klientů, nebo naopak na potřebu koležiality v týmu.

### Hranice jako ochrana

Nejčastěji spojujeme téma hranic s nástrojem ochrany. Je třeba se ptát, zda chráníme někoho, nebo něco. Pokud chráníme „někoho“, je větší riziko, že budeme chránit sebe na úkor klienta, nebo budeme chránit klienta a nebudeme brát ohled na sebe.

Odpověď, že chráníme „něco“, nám pomůže lépe definovat potřebnou vzájemnost a rovnováhu, protože chráníme náš profesionální vztah. Chráníme ho před proměnou v jiný druh vztahu, který nám neumožňuje zachování profesionálních metod pomoci.

Efektivní výsledek řešení situace klienta se v ideálním případě skládá z profesionální pomoci, i z pomoci neformální - sousedské, mezi kolegy, mezi přáteli, v rámci rodiny. Právě v tom je síla a potenciální stabilita změny. Pokud na sebe jako pracovníci bereme všechny role – profesionál, kolega, ale i kamarád, tak jedním z negativních důsledků je, že jsem všude (a nikdo další se do sociální sítě klienta již nevejde) a zároveň nikde, čímž je snížena schopnost dlouhodobě řídit proces tak, aby vedl k zamýšleným cílům spolupráce s klientem. Cílem sociální práce je pomoci klientovi vybudovat nebo objevit síť podpory, s jejímž přispěním bude potřebovat sociální službu méně nebo vůbec.

Občas se tváříme, že pro záchranu klienta není nic lepšího, než mít svého sociálního pracovníka, ale zapomínáme na skutečnost, že to také znamená, že klient zůstává v nepříznivé sociální situaci, což může znamenat společenské stigma.

Nejčastějším argumentem pracovníků, kteří mají slabě nastavené hranice, je, že chtějí klientovi pomoci, nebo že to klient tak potřebuje (případně to z důvodu konkrétní diagnózy či obtíží jinak neumí). Jedním ze způsobů, jak pracovníky učít porozumět potřebě hranice, je pomoci jim pochopit, že slabě nastavená hranice neznamená, že klientovi pomáhám, ale naopak.

Efektivní používání hranic nám umožňuje individuálně přizpůsobovat míru podpory, především v oblasti sociálního chování. Vědomě zplnomocňujeme klienta, poskytujeme podporu pouze v potřebných oblastech, a tím předcházíme vzniku závislosti na službě.

Udržením profesionálního vztahu chráníme klienta před negativním hodnocením a přispíváme k jeho integraci do společnosti. Naopak příliš měkkou hranicí dáváme klientovi prostor po získání zkušenosti, že určitým chováním dosáhne rychle svých zájmů. A to i za cenu manipulace. Klient, který má zafixovaný tento způsob jako efektivní, je opakovaně označován jako manipulativní, náročný a nedodržující hranice. Citlivý a vědomý přístup pracovníka k práci s hranicemi může přispět ke změně některých manipulativních strategií klienta.

K udržení profesionálního vztahu nejsou potřeba speciální metody. Naopak jsou velmi jednoduché a vycházejí z běžného způsobu sociálního chování, ale bez použití předpokladů vůči lidem v nepříznivé sociální situaci (např. „lidé s intelektovým omezením

to nezvládnou“). Akceptací společensky neobvyklého nebo nepřijatelného chování ze strany klienta v konečném důsledku bráníme integraci lidí se specifickými potřebami do „většinové“ společnosti a nevědomky posilujeme jejich nežádoucí chování.

Zdravým profesionálním vztahem pracovník klienta nezavazuje k tomu, aby s ním (z vděčnosti) udržoval vztah, i když jej už nepotřebuje. Napomáháme tomu, aby klient službu výhledově nepotřeboval, a proto je důležité, aby mu vztah s pracovníkem nechyběl (neprožíval ukončení spolupráce jako ztrátu). Tím dáváme prostor pro využívání ostatních zdrojů podpory (přirozené sociální vazby, jiné sociální a veřejné služby).

Je třeba si uvědomit, že vytvořením jiného, než profesionálního vztahu významně ovlivňujeme ostatní vztahy klienta – jeho motivaci komunikovat s jeho sociálním prostředím, řešit konflikty, vztahy navazovat, pečovat o ně a rozvíjet.

### **Proč máme tendenci hranici profesionálního vztahu nedodržovat?**

Častým tématem je hledání odpovědí na otázku, jak podpořit budování profesionality sociální práce. Opakovaně si stěžujeme, že naše profese nepožívá společenskou prestiž, jakou mají jiné profese (např. lékaři, učitelé, psychologové). Za posledních třicet let prochází sociální práce velkými a rychlými změnami. Byla doba, kdy jsme nemohli mluvit o profesionální pomoci, protože jsme neměli potřebné profesionály. Nebyla nabídka studia na středních, vyšších odborných a vysokých školách, potřebné právní předpisy atd. Na druhou stranu společnost pružně reagovala na potřeby lidí v nepříznivé sociální situaci. V devadesátých letech minulého století vznikla řada neziskových organizací, které se s nadšením a intuitivně pustily do sociální práce a poskytování sociálních služeb. S rychlým vývojem oboru souvisí samozřejmě i mnoho chyb a slepých uliček. Stále se setkáváme s přesvědčením, že pomáhat se dá i tehdy pokud jen “chci a mám rád lidi”. V případě, že se jedná o úvodní motivaci (např. u dobrovolníků), je možné to dočasně akceptovat. O to víc je třeba pracovníky provázet a podporovat v získávání náhledu na vlastní práci a na nutnost práce s hranicemi a vést je k uvědomění, že se jedná o nedílnou součást profesionální práce.

Budování prestiže oboru musí začít u nás samotných. Být profesionálem znamená mít s klientem profesionální vztah, který je všem srozumitelný, zřetelný a předvídatelný. Tak budeme pro naše okolí autentičtí a náš přístup bude srozumitelný. Musíme si však projít fázi, kdy se učíme a poznáváme různé klienty. S touto fází souvisí hledání, nejistota, pokusy a omyly, a především zvýšené reflektování profesionální role sociálního pracovníka ve vztahu k sobě, ke klientovi a jeho aktuálním potřebám.

V posledních letech mám velkou radost, že se setkávám s organizacemi, které pracují na svém profesionálním sebevědomí. Na druhou stranu opakovaně vnímám, že někteří pracovníci, respektive služby, mají za sebou nezpracované negativní zkušenosti v práci s klientem. Téma „hranice“ nešťastně uchopí jako ochranu sebe sama, bez ohledu na potřeby klienta.

Další příčinou opakovaného nedodržení hranice bývá neznalost dostupných metod sociální práce (a jejich bagatelizace), což vede k tomu, že v práci s klientem nezažíváme úspěch a že jedinou možností pomoci je být klientovi „blíže“ než ostatní profesionálové. To je dáno jednak tím, že i jiní profesionálové (např. lékaři, úředníci) mají velmi pevně nastavené hranice a jejich pomoc často není klientovi dostupná. Někdy nás k tomu „tlačí“ i nedostatky celého systému profesionální pomoci.

### **Vliv extrémních situací na udržení profesionálního vztahu**

Současná situace, kdy se již několik měsíců učíme žít a pracovat v době pandemie, může pomoci hlubšímu pochopení tématu hranice v profesionálním vztahu. Za poslední rok se často setkáváme s otázkou, zda v době pandemie a s ní spojenými výraznými omezeními, má smysl udržovat profesionální vztah a zda je to vůbec možné. Při hledání možností, jak zůstat v kontaktu s klientem, se setkáváme s tím, že služby a pracovníci situačně mění nastavená pravidla a jdou tzv. „blíže ke klientovi“. Pokud se jedná o vědomý proces, kterým implementujeme potřebné změny do stávajících způsobů práce, nejedná se o překročení hranice, ale o nezbytnou změnu ve způsobu práce. Zároveň počítejme s tím, že po ukončení protiepidemických opatření mohou klienti i pracovníci vyžadovat zachování dosavadních změn – je důležité analyzovat, zda jde o změny, které je možné dlouhodobě akceptovat, a proč.

Častým omylem je představa, že překročená hranice již nejde vrátit zpět. Je ovšem rozdíl mezi jednorázovým překročením a dlouhodobým a svým způsobem nenápadným proměňováním vzájemného vztahu. Pracovníci potřebují vědět, že není jejich úkolem, aby nikdy k žádnému překročení hranic nedošlo, ale jejich úkolem je včas reflektovat signály posunu na vztahové hranici a říkat si o podporu v týmu i od vedení.

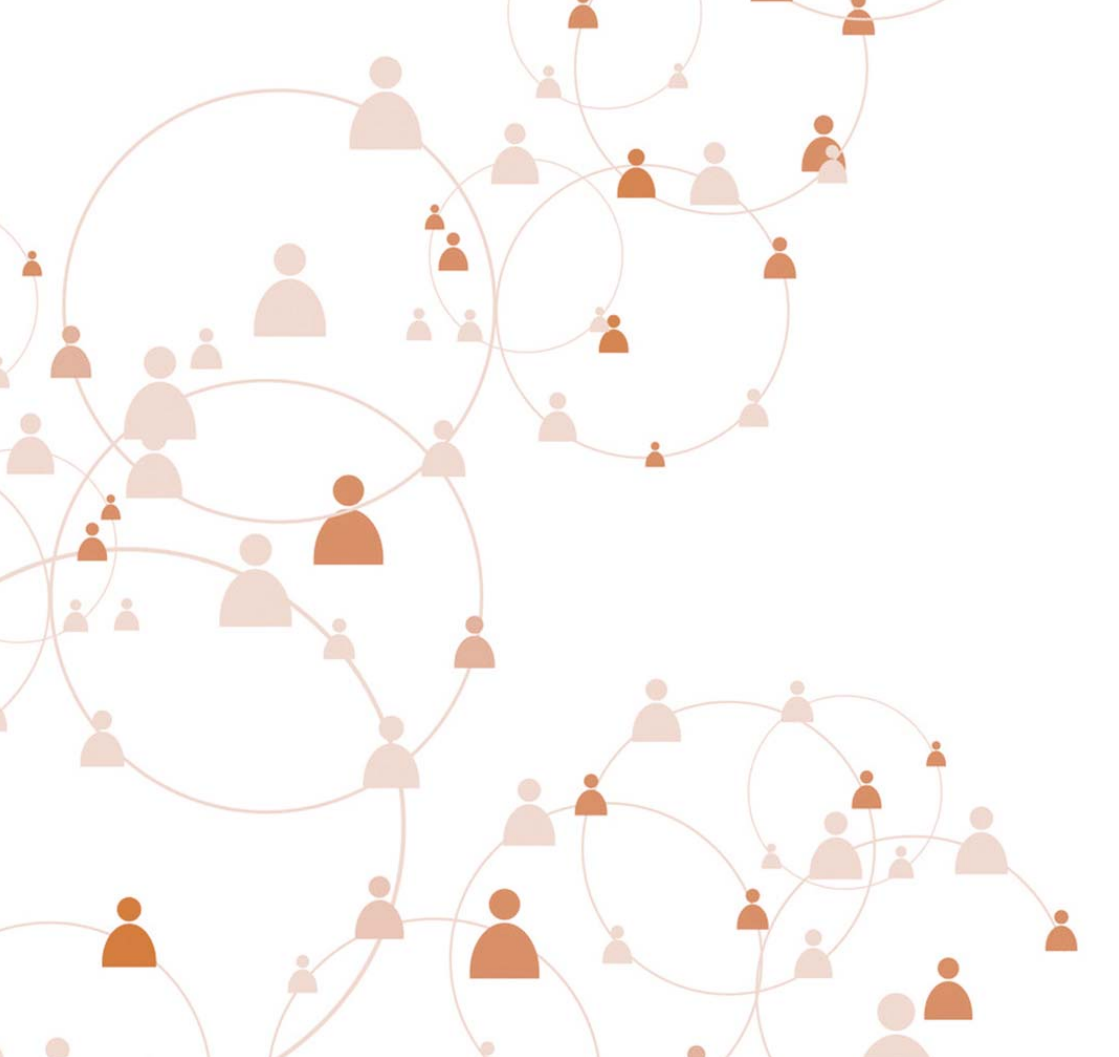
Je přirozené, že v době krize můžeme mít tendenci pravidla odkládat nebo je naopak (někdy) neadekvátně zpřísnovat. O to víc platí, že je třeba vědomě a soustavně reflektovat nejen pravidla daná organizací, ale i jejich individuální využívání námi samotnými v kontaktu s klienty. Platí, že pravidla by měla přispívat k zachování profesionálního vztahu s klientem, protože jedině tak mu v roli pracovníka můžeme být dlouhodobě prospěšní. Specifické situace spojené s pandemií také ukazují, že pozornost věnovaná

dobře nastaveným pravidlům pro jiné, než doposud využívané druhy kontaktu s klientem (osobní, e-mailový atd.), mohou výrazně přispět k přínosné spolupráci s klientem.

### **Podmínky pro udržení profesionálního vztahu a odpovědnost managementu**

Diskuse o hranicích profesionálního vztahu se často zužuje na jednotlivosti a konkrétní nároky, které zapomínáme vnímat v jejich kontextu. Je to zřetelné v doporučeních ohledně způsobu oslovování klientů (tykání versus vykání), v práci s fyzickým kontaktem (ne/používat) nebo při tvorbě pravidel pro vzájemné obdarovávání se. Nároky na pracovníky jsou často formulovány příliš autoritativně (např. „nikdy nesmíte“ nebo „vždy musíte“) a hlavně bez vysvětlení kontextu – jaké to má dlouhodobé dopady a jak tím mohu situaci klienta blokovat. Proto je pro pracovníky v přímé péči mnohdy nereálné je v praxi v kontaktu s klientem aplikovat. Uvedené příklady mohou mít významný vliv na posun hranice profesionálního vztahu, ale nikdy ne izolovaně. Rizikovým se stávají až v případech souběhu více faktorů (např. si pracovník s klientem tyká, zároveň se ho často dotýká a vzájemně se obdarovávají apod.).

Práce s hranicemi má svůj vývoj a s tím spojené slepé uličky. Jednou z nich je tvrzení, že hranici si nastavuje každý pracovník sám podle toho, jak je mu to příjemné. Tento předpoklad nás vede do začarovaného kruhu, kdy vidíme pracovníky, kterým jejich pevně nastavená hranice funguje, ale již nevnímáme, jaké to může mít dopady na celý tým. To samé může platit i v případě chybějící nebo slabé hranice. Jedním z častých projevů je zvýšení tlaku ze strany klienta na ostatní pracovníky a jejich nastavení hranice. Požadavek na individualizaci hranice totiž neznamená, že si ji každý pracovník nastaví dle svého přesvědčení a jak mu to vyhovuje, ale že reflektuje individuální potřeby klienta ve prospěch řešení jeho nepříznivé situace. Jako sociální pracovník jsem součástí týmu a celé organizace. Skutečnost, že s klientem pracuji primárně já neznamená, že nejsem součástí celku. Proto je jedním z úkolů managementu vytvořit podmínky pro týmovou spolupráci a nabídnout stabilní podporu pro proces udržení profesionálního vztahu s klientem. Je žádoucí o tématu diskutovat a reflektovat přístupy jednotlivých pracovníků v intervizích a supervizích. Pomáhá to vyhnout se, mimo jiné, stereotypizaci ve vztahu k určitým „typům“ klientů a přílišné fixaci na některé již zažité profesní přístupy, které nemusí být z dlouhodobého hlediska nejpřínosnější. Je důležité, aby i lidé z managementu rozuměli problematice profesionální pomoci a akceptovali, že je nezbytné s tímto tématem pracovat jako s celkem.



## KAPITOLA 5

### EMOČNÍ INTELIGENCE – ANEB NEZAPOMÍNEJME NA SEBE

## Emoční inteligence – aneb nezapomínejme na sebe



### Mgr. Veronika Klemková

Mgr. Veronika Klemková vystudovala sociální práci a politiku, sociální pedagogiku a teorii kultury a umění jako tři samostatné obory na Masarykově univerzitě v Brně. Působí jako psychoterapeutka, supervizorka a pedagožka. Svoji terapeutickou praxi začala v terapeutickém centru Rokycanova, věnovala se individuální terapii, rodinné terapii, vedla také terapeutické skupiny. Posléze se stala vedoucí služeb ambulantní léčby a zároveň vedla odborné metodiky terapeutických, psychologických a léčebných

služeb, které získaly odbornou certifikaci RVKPP. Jako psychoterapeut působila externě v občanském sdružení Anabell a spolupracovala s klientkami, které trpí poruchami příjmu potravy. Vykonávala také funkci ředitelky neziskové organizace Renadi o. p. s., kterou se svými kolegy založila.

V příspěvku se věnuje tématu emoční inteligence, potřebám sociálních pracovníků (nejen) v pandemickém období a také tématu vlastní zodpovědnosti pracovníka za péči o vlastní potřeby s ohledem na nároky profesionálního pomáhání.

### Úvod

Emoční inteligence patří do dobré výbavy každého pomáhajícího profesionála a je proto nutné, aby tomuto tématu byla věnována pozornost právě v kontextu tohoto čísla. Pro dobrou sebek péči a průběžnou duševní hygienu je důležité emoční inteligenci rozvíjet a vědomě a profesionálně ji využívat.

Dle Schulze, Robertse (2007) je emoční inteligence schopnost člověka vnímat, vyjadřovat, chápat a usměrňovat své emoce, včetně vnímání, chápání i vyjádření emocí druhých. A na základě toho předvídat následující jednání u druhého člověka. Pomáhá také usměrňovat vlastní emoce a také přiměřeně naložit s emocemi druhého. Součástí emoční inteligence je dále schopnost sebeovládání, empatie, schopnost se zklidnit, utišit vášnivé reakce, jako je např. hněv. Rozumět vlastním emocím při své práci a v interakcích s ostatními je v podstatě základním předpokladem pro fungování v mezilidských vztazích obecně.



Jádro emoční inteligence dle Mayera (Mayer in Goleman 1997) tvoří tři duševní procesy:

1. posouzení a vyjadřování emocí – verbálních, neverbálních, včetně schopnosti empatie,
3. regulace a kontrola emocí – u sebe, u ostatních,
3. využití emocí adaptivním způsobem – jako je flexibilita plánování, tvůrčí myšlení, přesměrování pozornosti a motivace.

Psychologie rozlišuje několik perspektiv a teorií týkajících se emoční inteligence, podívejme se proto ve zkratce na několik málo základních modelů. Tento přehled může čtenáři ukázat i širší oblasti, kterou emoční inteligence ovlivňuje.

Baronův model emoční inteligence zahrnuje: a) intrapersonální schopnosti (emoční sebeuvědomění, asertivita, sebeúcta, sebeaktualizace, nezávislost), b) interpersonální schopnosti (empatie, interpersonální vztahy, sociální odpovědnost), c) adaptace (řešení problémů, testování reality, flexibilita), d) zvládání stresu (stresová tolerance, kontrola impulsů), e) obecná nálada (štěstí, optimismus).

Cooper a Sawaf (1997) emoční inteligenci skládají z emoční gramotnosti, emoční zdatnosti, emoční hloubky a emoční alchymie (in Sušňová 2009).

Dle Golemana (1997) základ emoční inteligence tvoří a) schopnost vnímat emoce (empatie), b) zvládání emocí, c) schopnost sebemotivace, d) uspokojivost v mezilidských vztazích.

### **Emoce a jejich zvládání v běžném životě člověka**

Emoce jsou reakcí na určitý podnět, vjem. Emoce mohou vznikat jako reakce na naše představy, vzpomínky, tělesné počitky nebo vnější podněty, jako je např. zpráva o prodloužení lockdownu, nebo spontánní radost a úsměv dítěte.

Podíváme-li se na emoce optikou neurověd, tak smyslové vjemy z ucha či oka putují do thalamu a poté do amygdaly, která aktivuje naše reakce daleko rychleji nežli neokortex (tedy šedá kůra mozková, díky které používáme racionální složky myšlení, včetně kritického myšlení). Slyšíme-li, nebo vidíme-li v televizi obrazy, zvuky, projevy, které příliš stimulují naši amygdalu, začneme cítit hněv, agresi, strach či pocit ohrožení. Reakce na základě emocí je daleko rychlejší než vědomá reakce. Čím více je např. film nebo televizní pořad podbarvený emotivní hudbou, zvýrazněný střihem, tím více

se těmito vyvolanými emocemi zkreslí i náš úsudek či případná rozhodnutí, které na základě těchto reakcí učiníme. Proto například zažíváme u hororových filmů strach o hlavního hrdinu, který jde sám domů, přičemž se nic jiného neděje.

Emoční inteligence je také o rovnováze emocí a kritického myšlení, racionality. Mezi adaptivní funkce emocí patří:

- a) zaměření pozornosti na důležité aspekty v prostředí, například na ohrožující sdělení,
- b) signály pro další kroky, například pocity hněvu mohou upozornit na překračování našich hranic, na základě strachu se zase můžeme vědoměji chránit,
- c) tělesné reakce jako je úsměv, dává signál našemu okolí o tom, jak jsme naladěni, spontánní zívání nám pomáhá uvolňovat a zbavovat se napětí.

Základní schopnost rozeznávat emoce druhých lidí se objevuje hned po narození (pokud ne již při narození) a také se tyto schopnosti okamžitě rozvíjejí. Oblasti spojené s rozpoznáváním tváří jsou zralé již 6 týdnů po narození. Schopnost rozeznávat emoce jako je štěstí, hněv, smutek jsou rozvinuty v 10 týdnech života dítěte. Schopnost vlastní emoce vnímat a regulovat souvisí jednak s podmínkami, do kterých se dítě rodí, i s klimatem v rodině, kde jedinec vyrůstá. Některé rodinné a kulturní systémy nebo podmínky umožňují dětem emoce vnímat, vyjadřovat je a učit se je regulovat, aniž by se na to rodiče museli cíleně při výchově zaměřovat. Jinde je vhodné, aby se rodiče tématu zvládnání a regulace emocí věnovali s větší péčí a pozorností.

Za vrozené vyrovnávací strategie se považují útok, útek, panika a útlum (ztuhnutí) – tyto vývojově staré reakce mají za úkol zajistit přežití. Jsou na bázi instinktů a jsou žádoucí v situacích, které bezprostředně ohrožují život.

### **Zvládnání emocí u pracovníků působících v pomáhajících profesích**

Výzkumy ukazují, že studenti oborů sociální práce, psychologie ad., vykazují vyšší míru emoční inteligence než studenti jiných oborů (Sušňová 2009). Mezilidský kontakt v kontextu pomáhající profese je často psychicky náročný a pracovník potřebuje budovat svoji odolnost a schopnost umět se svými emocemi, ale i s emocemi svých klientů dobře naložit. V práci sociálního pracovníka se mohou střetávat na jedné straně jeho vlastní zdroje a kapacity s nároky a obtížností situací konkrétních klientů nebo cílové skupiny. V těchto situacích potřebuje pracovník adekvátně zvládat vlastní emoce, které mohou být výrazně ovlivněny specifiky konkrétních klientů nebo povahou obtíží, které klient řeší nebo by řešit měl. Pokud mezi zdroji pracovníka a nároky dané situace exis-

tuje nesoulad, může vzniknout emoční zátěž. Jednou ze strategií může být schopnost přizpůsobit se dané situaci, nebo si naopak přizpůsobit podmínky svým potřebám.

Inspirací pro zvládnání emocí, resp. kompetencí je zvládat (Kanitz 2008), může být:

- identifikování pocitů v jejich počáteční fázi a schopnost je regulovat a přizpůsobit,
- schopnost zklidnit se i v obtížných situacích,
- schopnost ovládat zlost při rozčilení,
- schopnost znovu nastolit emoční rovnováhu,
- odolnost vůči cílené provokaci,
- kreativita při zvládnání emocí strachu,
- schopnost zlepšit si náladu, když je třeba,
- umění sebemotivace.

Vedle již zmíněné zátěže je v sociální oblasti dlouhodobě skloňována finanční nejistota jako další objektivně stresující faktor. Může se jednat o finanční podhodnocení a někdy i o nejistotu zachování pracovní pozice (projekty, smlouvy na dobu určitou atd.). Nejzranitelnějšími mohou být za těchto podmínek pracovníci a pracovnice s vyživovací povinností k rodině, nebo lidé žijící jako single, kteří jsou sami např. na úhradu nákladů za bydlení.

Dalším stresorem je tzv. kvantitativní psychická zátěž, tedy situace, ve kterých je nutno vykonat mnoho úkolů najednou, pracuje se pod časovým tlakem nebo chybí plné personální zajištění služby. Specifickou zátěž přinášejí také různé cílové skupiny. Jiná zátěž je při práci v terénu, s oběťmi domácího násilí, s obchodovanými osobami, s osobami zadluženými, v domovech se zvláštním režimem atd.

Náročné podmínky jsou často realitou sociálních služeb, v pandemické situaci mohou být tyto okolnosti profesionálního pomáhání ještě více znatelné nebo citlivěji prožívané.

### **Potřeby sociálních pracovníků**

Nemá-li pracovník v dlouhodobém měřítku nástroje, jak o sebe dobře pečovat a jeho psychická odolnost je opakovaně vystavována nejružnějším tlakům, dochází k postupnému vyhasínání jeho energie, až k syndromu vyhoření. Jistě ze svého okolí známe kolegy, kterým bychom přáli dlouhou dovolenou nebo změnu profese či minimálně pracovní pozice.

Pokud se budete ptát sociálních pracovníků, jaké vnímají ve svém zaměstnání potřeby, často se doslechnete o potřebách, které se týkají spíše klientů a poskytnutí dobré

služby. Za těmito odpověďmi může stát altruismus a srdce toho, kdo pomáhá, ale také nezdravé potlačování svých profesních nebo i osobních potřeb. Za péči o vlastní profesní, ale i lidské potřeby má zodpovědnost každý dospělý jedinec. Pokud se v tomto ohledu zanedbává (potlačuje, popírá), v prvotních fázích se většinou neděje nic dramatického. Po čase si však takový přístup začne vybírat svou daň. Pracovník po čase svou frustraci začne promítat na své okolí, objevuje se pasivní či otevřená agrese. O co větší je obětavost pracovníka či snaha zachraňovat okolí na úkor sebe sama, o to větší jsou pak i pocity obětování se bezmoci, vzteku. V důsledku takovému vzorci čelí nejen pracovník sám, ale zejména klienti a kolegové. Pokud sociální pracovník své vlastní potřeby dlouhodobě zanedbává, nemůže klientovi poskytnout dostatečně dobrou pomoc. Opačným extrémem je naopak fixace na své potřeby do takové míry, že pracovník vše posuzuje, hodnotí a vnímá pouze skrze své vlastní potřeby, jejichž naplnění se pak dožaduje skrze své okolí. Namísto zdravé asertivity (ohleduplnost k potřebám okolí i k potřebám svým) se takový člověk uchyluje k persuazi. Jinými slovy, své potřeby prosazuje agresivně, bez ohledu na potřeby svého okolí a bez empatie ke svým kolegům či nadřízeným.

Kromě potřeb, jako je vlastní pracovní místo, místo na uložení osobních věcí, místo pro klidnou a zdravou konzumaci stravy, se mezi další potřeby řadí: vymezení oblastí samostatného rozhodování, potřeba růstu kompetencí, potřeba dobré integrace do týmu a celé organizace a ideálně transparentní způsoby uznání a ohodnocení. V sociálních službách někdy dochází k tomu, že zaměstnanci potlačují své profesní potřeby, jelikož narážejí na nedostatečně rozvinuté pracovní podmínky, nejasnou organizační kulturu či je na jejich pracovišti zanedbaná péče o zaměstnance. Je však důležité, aby i přesto převzali zodpovědnost za své potřeby a hledali pro sebe zdroje podpory.

Právní a finanční podmínky pro poskytování sociálních služeb v neziskovém sektoru jsou náročné. Obětavá práce řídicích profesionálů nemusí být pro zaměstnance zcela viditelná, a naopak zaměstnavatelé mohou mít sklon na své týmy a podřízené pohlížet více jako na lidské zdroje, méně jako na osoby tvořící klima a atmosféru služeb. Stejně jako v jiných vztazích se objevují třecí plochy a konflikty, v ideálním případě končí lepším vzájemným porozuměním, v horším případě odcizením. Aktuální trendy v oblasti lidských zdrojů směřují spíše k pojetí „human relationships“. Zaměstnavatelé společně se zaměstnanci tak ve firmách pečují o vztahy, kulturu a klima. Management je více zaměřen na téma vlastní zodpovědnosti, kompetenčních hranic a potřeb týmů, jednotlivců i vedení jako celku, který se ocitá na jedné lodi.

### Zdroje pomoci a pandemická situace

Mezi základní nástroje, které pracovníkům při zvládání náročných situací mohou pomáhat, patří různé formy supervize, peer sdílení s kolegy a intervize. Dále je to možnost opřít se o vztahy v týmu a o podporu ze strany svého týmu, stejně jako možnost opřít se o organizační kulturu a hodnoty organizace. Nápomocné může být také uvědomění si své zodpovědnosti a hranic. Například co mohu ovlivnit, co již nikoliv a kde se sám spolupodílím na (svém) nepříznivém stavu. Pokud přijmu svou roli a odpovědnost v dobrých hranicích, mohu se tak vyhnout ulpívání a nepohodě, která vyvěrá z pocitů bezmoci, z prožitků oběti a obviňování.

V pandemické situaci musela řada služeb začít fungovat v krizovém režimu, který postupně integrovala do běžného způsobu práce. Pracovníci jsou častěji v kontaktu se smrtí (klientů i svých blízkých), krizový stav se tak dotýká klientů i pracovníků. Pandemie navíc přesahuje hranice našeho státu a děje se tak v kolektivní, globální rovině. Za těchto okolností v rámci sebepečce platí možnost o sebe pečovat podobně jako při krizové situaci. Nebát se vyhledat pro sebe pomoc, např. linky pomoci, podpůrné skupiny, terapie a pečovat o své základní potřeby (hranice, bezpečí, podpora, výživa) - jak v podobě vztahů (ty, které jsou možné a podpůrné), tak v podobě stravy. Důležité je myslet také na dostatek pohybu.

Konkrétními kroky pro dobré zvládání vlastních emocí bývá uvědomění, rozpoznání a rozlišení emocí. Jakmile má pracovník dobrý kontakt se svými prožitky, pak cestu k jejich zpracování lze hledat snáze. Postupy pro práci s emocemi se nejčastěji nacházejí na škále polarit uvolnění (relaxace, meditace, focusing, mindfulness, jóga) a vybití (ventilace vzteku, úleva pláčem, akční sport). Poslední výzkumy (Benda 2020) také poukazují na důležitost zdravé sebeúcty pomáhajícího pracovníka, která se pojí se schopností laskavosti, soucitu a vřelosti vůči sobě, klientům i situaci, v níž se pracovník může nacházet.

Pokud přemýšlíte o tom, co zvolit, je dobré zvážit, co vás baví, co máte rádi, co je pro vás dostupné a od toho se pak mohou odvíjet vaše další kroky.

## ZÁVĚR

Mgr. Lena Tomšů

Vědomé rozvíjení kultury organizace, stojící na principech partnerství, respektu a otevřenosti, je předpokladem pro přenos těchto hodnot do každodenního kontaktu pracovníků s uživateli služby. Péče věnovaná pracovníkům již od samotného výběru je investicí, která přináší dlouhodobé benefity organizaci i uživatelům služeb. Díky kvalitám dobře nastavené a monitorované kultury organizace mohou uživatelé služeb navazovat s pracovníky takové vztahy, které jim umožní bezpečně získávat pomoc a podporu pro zvládnání náročných situací, které zažili nebo aktuálně zažívají.

Stále se rozrůstající škála přístupů a technik umožňuje organizacím, i pracovníkům samotným, hledat a využívat adekvátní nástroje podpory a sebedopory. Stejně tak i široká škála témat i forem celoživotního vzdělávání umožňuje organizacím reagovat na vzdělávací potřeby pracovníků i samotných organizací. Pandemická situace, jejímž dopadům čelí nejen klienti napříč různými typy služeb, ale i sociální pracovníci, zvyšuje význam adekvátního sycení potřeb profesionálů v celém základním trojlístku zdravého fungování lidské bytosti (tělo, mysl, emoce). Tato nová zkušenost aktualizuje také význam profesionální odpovědnosti ve vztahu k celoživotnímu vzdělávání a kontinuálnímu hledání adekvátních podob práce s klienty.

V této souvislosti lze podpořit zaměstnavatele, kteří stále váhají např. se zavedením supervize, aby se tohoto nástroje neobávali. Supervize, o které již bylo mnoho napsáno a řečeno, je nejen funkčním podpůrným nástrojem, ale i prostorem, ve kterém dochází ke uvědomování a identifikaci dalších potřeb různého charakteru. Jedná se o individuální potřeby či obtíže pracovníka, na které je možné reagovat doporučením vzdělávání, supervize individuální nebo i terapie. Supervize také často umožňuje vynoření a pojmenování témat, jejichž zpracování přísluší spíše managementu organizací, a to již v odlišných procesech (konzultace, koučink, vzdělávání, metodická podpora a vedení pracovníků, strategické plánování apod.).

S ohledem na podpůrný (avšak málo docenovaný) přínos etických kodexů lze sociálním pracovníkům i manažerům v sociálních službách doporučit „oprášení“ nebo i revizi stávajících kodexů v organizacích. Také oživení diskuse o hodnotových i etických tezích (i pokus o změnu pohledu na tento druh dokumentů) může být dalším zdrojem podpory pro dobré fungování všech pracovníků v sociální oblasti. Kodex poskytovatele může být velmi užitečným pomocníkem ve chvílích řešení (nejen etických) dilemat nebo jakýchkoli náročných situací spojených s prací s uživateli služeb. Může být i průvodcem náročnými vodami týmové spolupráce a případného řešení konfliktů.

Etický kodex, vnímaný jako ukazatel na cesty každodenní realitou poskytovatele sociálních služeb, by měl být v ideálním případě doplňovaný vědomou (sebe)péčí o hranici pracovníka mezi zdravým, vědomým profesionálním pomáháním a sebeobětováním. Také zdravé nastavení, udržení nebo vědomá proměna hranic při práci s každým klientem zůstává základním tématem sociální práce, protože oba extrémy (přílišná rigidita při držení hranic stejně jako přílišná prostupnost hranic) mohou být rizikové. Ochranná funkce hranic může být i pro začínající sociální pracovníky dobře srozumitelná při nalézání paralely s hranicemi mezi státy – dobře postavená hranice by měla chránit a pomáhat oběma stranám. Téma hranic při práci s klientem není jen individuálním tématem každého z pracovníků, ale i tématem týmovým. Pracovníci i management organizací by proto měli toto téma zcela vědomě a otevřeně reflektovat jak v rámci supervizí, tak i porad. Obtíže s hranicemi mohou mít dopad nejen na kvalitu práce s jednotlivými klienty, na kondici pracovníků, ale i na vnímání služby ze strany spolupracujících organizací a dalších subjektů nejen v komunitě.

Dovoluji si popřát všem kolegům a kolegyním v sociální práci hodně sil na každý den a dlouhodobě prožívaný soulad mezi naplňováním potřeb vlastních a potřeb klientů, se kterými pracují.

## Použitá literatura:

IASSW. 2012. *Effective and ethical working environments for social work: the responsibilities of employers of social workers*. (online). (cit. 2021-04-01). Dostupné z WWW: <https://www.ifsw.org/effective-and-ethical-working-environments-for-social-work-the-responsibilities-of-employers-of-social-workers-2/>

IASSW. 2018. *Global social work statement of ethical principles*. (online). (cit. 2021-04-15). Dostupné z WWW: <https://www.iassw-aiets.org/wp-content/downloads/global-social-work-statement-of-ethical-principles-2018/Global-Social-Work-Statement-of-Ethical-Principles-IASSW-27-April-2018-01-English.pdf>

IFSW, 2014. *Global definition of social work*. (online). (cit. 2019-07-15). Dostupné z WWW: <http://ifsw.org/get-involved/global-definition-of-social-work>

IFSW. 2018. *Global social work statement of ethical principles*. (online). (cit. 2021-04-15). Dostupné z WWW: <https://www.ifsw.org/global-social-work-statement-of-ethical-principles/>

MÁTEL, A. Aktuálne trendy nového medzinárodného etického kódexu. *Sociální práce/Sociálna práca – publicistická časť*. Brno: ASVSP, 3/2018.

NEČASOVÁ, M. 2008. Profesionalismus a etické kodexy v sociální práci In FISCHER, O., MILFAIT, R a kol. *Etika pro sociální práci*, Praha: Jabok.

NEČASOVÁ, M., DOHNALOVÁ, Z., TRBOLA. R. 2020. Výzkum etických dilemat, hodnot a principů sociální práce. VÚPSV, v.v.i.

SSP ČR. 2006. *Etický kodex sociálních pracovníků České republiky*. (online). (cit. 2019-07-15). Dostupné z WWW: [http://socialnipracovnici.cz/public/upload/image/etic-ky\\_kodex\\_sspcr.pdf](http://socialnipracovnici.cz/public/upload/image/etic-ky_kodex_sspcr.pdf)

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ÚLEHLA, Ivan. *Umění pomáhat: učebnice metod sociální praxe*. Vyd. 3., v Sociologickém nakladatelství (SLON) 2. Praha: Sociologické nakladatelství, 2005. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-86429-36-6.



Assessment centrum. *Wikipedie* [online]. 26.3.2021 [cit. 2021-5-18]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Assessment\\_centrum](https://cs.wikipedia.org/wiki/Assessment_centrum)

SUŠŇOVÁ, Marie. 2009. *Emoční inteligence*. Univerzita Tomáše Bati, Zlín.

SCHULZE, Roberts. 2007. *Emoční inteligence*. Portál.

GOLEMAN, Daniel. 1997. *Emoční inteligence*. Columbus.

BENDA, Jan. 2020. *Soucit se sebou a jeho role v regulaci emocí, udržování duševního zdraví a duševní pohody*. Cuni.

BEDNÁŘ, M. *Personální standardy a profesní rozvoj zaměstnanců*. In *Sociální práce: Odborná revue pro sociální práci*. Asociace vzdělavatelů v sociální práci. Stati. s. 67–74. roč. 2008, č. 4. Brno, Asociace vzdělavatelů v sociální práci, 2008. ISSN 1213-6204.

HARTL, P.; HARTLOVÁ, H. *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-686-5.

SMĚKAL, L. *Psychologie a pomáhající profese*. Přerov: PPŠ – Institut celoživotního vzdělávání, s.r.o., 2011.

## **Sešit sociální práce**

10. číslo, 2021

### **Zdroje podpory sociálních pracovníků**

#### **Odborný garant a editor vydání:**

Mgr. Lena Tomšů

#### **Autoři kapitol:**

PhDr. Kateřina Šámalová, Ph.D.

PhDr. Mirka Nečasová, Ph.D.

Mgr. Tomáš Klumpar

Bc. Dita Vojířová

Mgr. Veronika Klemková

#### **Recenzent:**

PhDr. Melanie Zajacová

#### **Odborný metodik:**

Mgr. Lucie Mičínová, DiS.

#### **Fotografie:**

Archiv autorů/fotobanka

#### **Vydává:**

Ministerstvo práce a sociálních věcí

Na Poříčním právu 1/376, 128 01 Praha 2

Tel.: +420 221 921 111

[www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz)

#### **Grafické zpracování a tisk:**

GRAFEX-AGENCY s. r. o.

ISBN 978-80-7421-248-2

[www.budmeprofi.cz](http://www.budmeprofi.cz)

## Systemová podpora profesionálního výkonu sociální práce II

*Sešit sociální práce byl vydán v rámci projektu MPSV – „Systemová podpora profesionálního výkonu sociální práce II“, reg. č. CZ.03.2.63/0.0/0.0/15\_017/0003751, financováno z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost a státního rozpočtu České republiky.*