

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra řízení a supervize
v sociálních a zdravotnických službách

Bc. Pavlína Fejkusová, DiS.

**Optimalizace role metodika v sociální
službě osobní asistence**

Diplomová práce

Praha 2020

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických službách

Bc. Pavlína Fejkusová, DiS.

**Optimalizace role metodika v sociální
službě osobní asistence**

Diplomová práce

Vedoucí práce: **Doc. PhDr. Zuzana Havrdová, CSc.**

Praha 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně. Všechny použité prameny a literatura byly řádně citovány. Práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 25. května 2020

Bc. Pavlína Fejkusová, DiS.

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Doc. PhDr. Zuzaně Havrdové CSc. za vedení této práce, trpělivost a obohacující podněty, které mi poskytla. Dále bych ráda poděkovala všem participantům za jejich ochotu zúčastnit se výzkumu. V neposlední řadě děkuji za podporu a trpělivost mé rodině a nejbližším přátelům.

OBSAH

ABSTRAKT	3
1. ÚVOD	5
2. KONTEXT METODICKÉ PRÁCE V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH.....	6
2.1. VÝZNAM LEGISLATIVNÍCH ZMĚN PRO VZNIK ROLE METODIKA	7
2.2. FORMOVÁNÍ PROFESNÍ ROLE METODIKA	8
2.3. KLÍČOVÉ POJMY SPOJENÉ S ČINNOSTÍ METODIKA	9
3. TEORETICKO-METODOLOGICKÝ PŘÍSTUP VÝZKUMU	16
3.1. CÍLE VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	17
3.1.1. <i>Tvorba dílčích otázek</i>	<i>18</i>
4. VÝBĚR ÚČASTNÍKŮ VÝZKUMU.....	21
4.1. DRUH SLUŽBY	21
4.2. TYP ORGANIZACE	23
4.3. TYP AKTÉRA.....	24
5. METODA TVORBY DAT	25
6. METODY ANALÝZY DAT.....	26
7. VÝSLEDKY VÝZKUMU	31
7.1. JAK VIDÍ KVALITNÍ SLUŽBU	32
7.2. JAK VIDÍ ROLI METODIKA	35
7.2.1. <i>Učitel kvality</i>	<i>36</i>
7.2.2. <i>Motivátor.....</i>	<i>40</i>
7.2.3. <i>Ochránce.....</i>	<i>44</i>
7.2.4. <i>Metodik v metaforách</i>	<i>46</i>
7.3. OPTIMÁLNÍ VÝBAVA PRO NAPLNĚNÍ ROLE METODIKA.....	49
7.4. VLIV METODIKA NA KVALITU SLUŽBY - MOŽNÉ ROZPORY.....	52
7.5. NASTAVENÍ POZICE METODIKA V ORGANIZACI	53
7.6. VLIV ORGANIZAČNÍ KULTURY NA METODICKOU ROLI	56
7.7. PŘÍBĚHY VSTUPU DO METODICKÉ ROLE A BYTÍ V NÍ.....	58
7.8. NEJVÝZNAMNĚJŠÍ TÉMATA.....	61
8. SEBEREFLEXE V ROLI VÝZKUMNÍKA	62
8.1. MOJE PŘEDCHOZÍ PROFESNÍ ZKUŠENOSTI.....	62
8.2. REFLEXE V PROCESU VÝZKUMU	64
9. DISKUSE A DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	65

9.1.	DOPORUČENÍ PRO PRAXI	72
9.1.1.	<i>Podněty pro přípravu profesionálů</i>	72
9.1.2.	<i>Implementace metodik – dobrá praxe</i>	76
9.1.3.	<i>Vyjasnění pozice metodika v organizaci</i>	77
9.2.	OMEZENÍ VÝZKUMU	78
9.3.	ĚTIKA VÝZKUMU	79
10.	ZÁVĚR.....	80
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	81

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá rolí, pozicí a profesním rozvojem metodiků v sociální službě osobní asistence. Přibližuje vznik této role v kontextu vývoje legislativy v České republice a jejích změn po nabytí platnosti Zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, který upravuje jejich poskytování. Odkrývá význam metodické role ve službě osobní asistence z pohledu jejich ředitelů, sociálních a vedoucích pracovníků a metodiků a uvádí jej do souvislosti s požadavky na její naplňování. Výzkum na základě rozhovorů s participanty identifikuje roli metodika jako „učitele kvality“, „motivátora“ a „ochránce“. Autorka se v krátkosti věnuje také příběhům metodiků a jejich prožívání metodické praxe. Dále výzkum ukazuje možnosti uchopení metodické pozice v organizaci, předpoklady pro její naplnění a aspekty organizační kultury, které mají na naplňování metodické role vliv. Autorka dále na základě výzkumu reflektuje problémy, se kterými se participanti výzkumu v praxi setkávají, a to: nastavení pozice metodika, zavádění změn do praxe, přípravu profesionálů a jejich další profesní rozvoj. Za pomoci odborné literatury, reflexe výpovědí participantů a částečně též vlastních zkušeností navrhuje podněty pro optimalizaci role metodiků tak, aby reflektovaly potřebu zvyšování kvality poskytované sociální péče.

This diploma thesis deals with the role, position and profession development of quality managers in the social service of personal assistance. It describes the emergence of this role in the context of the development of legislation in the Czech Republic and its changes after the entry into force of Act No. 108/2006 Coll. on social services, which regulates their provision. It reveals the importance of the quality manager's role in the personal assistance service from the point of view of its directors, social and management staff and quality managers, in context with the requirements for its fulfilment. Based on interviews with participants, the research identifies the role of the quality manager as a "quality teacher", a "motivator" and a "protector". The author also briefly deals with the stories of quality managers and their experience from methodological practice. Furthermore, the research shows the possibilities of grasping the quality manager's position in the organization, the preconditions for its fulfilment and aspects of the organization's culture, which have an influence on the fulfilment on the role of quality manager. Based on the research, the author further identifies problems which the participants face practice, namely: setting the position of the quality manager, introducing changes into practice, training of professionals and their

further professional development. With the help of professional literature, answer reflection of the participants and partially from her own experience she proposes suggestions for optimizing the role of quality managers in order to reflect the need of increasing the quality of provided care.

Klíčové pojmy

Standardy kvality sociální služby, metodik, pozice, role, profesní rozvoj, kvalita, kompetence, organizační kultura, řízení změn.

1. ÚVOD

Po nabytí účinnosti Zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách jsem pracovala v neziskové organizaci, která v té době službu osobní asistence poskytovala již 7 let. Vybavuji si, že to pro nás bylo velmi náročné období. Nová legislativa byla opravdu přelomová, a to pro nás znamenalo velkou zátěž. Standardům kvality, které tvořily významnou část tohoto nového zákona, jsme z počátku vůbec nerozuměli. Jejich zpracování bylo svěřeno jedné z osobních asistentek, se kterou jsme pak v týmu vedení úzce spolupracovali. Po několika letech byla vytvořena samostatná pozice metodika, kterou vedení svěřilo do mých rukou. Metodickou činnost jsem vykonávala po dobu pěti let. Byla to pro mě zcela nová zkušenost a učila jsem se tak říkajíc za běhu. Standardům kvality i zákonu jsem již díky současnému vysokoškolskému studiu rozuměla o mnoho lépe, ale od počátku jsem hledala způsob, jak roli metodika správně uchopit, jak ji naplňovat. Tuto často obtížnou cestu jsem za sebe sice absolvovala, současně jsem ale měla možnost pozorovat, že řada mých kolegů se setkává s podobnými problémy v nejasnosti role a s tápáním v ní. Právě reflexe mé vlastní zkušenosti mě při volbě tématu diplomové práce přivedla ke zkoumání role metodika nejen za účelem jejího popsání a vyjasnění, ale také vytvoření podnětů pro vymezení její optimální podoby a podpory jejího naplňování v praxi.

Cílem práce je prozkoumat, jak je v současnosti různorodě vnímán význam metodické role ve vztahu k rozvoji kvality v kontextu poskytovatelů sociální služby osobní asistence a na základě těchto poznatků nabídnout doporučení pro praxi, která by podpořila další rozvoj metodické role.

K dosažení cíle jsem zvolila metodu tvorby dat prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s klíčovými aktéry zkoumaných služeb pečujícími o kvalitu metodické práce, za které považuji metodiky, sociální pracovníky a vedoucí pracovníky či ředitele, a to v organizacích poskytujících sociální službu osobní asistence na území Moravskoslezského kraje. Za použití tematické analýzy jsem následně vytvořená data zpracovávala do významově ostřejších tematických celků a dle nalezených souvislostí jsem je uspořádala do seznamu na sebe navazujících témat relevantních pro zvolený cíl. Na základě výsledků výzkumu a jejich diskuse za použití odborné literatury jsem formulovala nová doporučení pro praxi.

Hlavní korpus textu je tvořen výzkumem. Tomu předchází vymezení témat, se kterými pracuji jako s východisky porozumění kontextu, a pojmů, se kterými ve výzkumu pracuji a

na které také odkazuji v diskusi a v doporučeních. Zejména jsem považovala za důležité zmínit přelomové změny legislativy, vedoucí ke změně postoje ke klientům sociálních služeb a kvalitě péče, které nastaly v souvislosti se zavedením Zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách v kontrastu s původní legislativní úpravou a jejich souvislost se vznikem metodické role. Dále jsem považovala za důležité shrnout, jak byla role metodika formována v uplynulých letech, jak byli metodici připravováni na její výkon a jaké důležité pojmy souvisejí s činností metodika.

Od třetí kapitoly se již zabývám výzkumem. Představím pojetí výzkumu, jeho záměr, cíle a hlavní výzkumnou otázku. Uvedu otázky, které jsem připravila pro vedení výzkumných rozhovorů. Ve čtvrté kapitole vysvětlím způsob, jak jsem vybírala účastníky výzkumu. Upozorním též na okolnosti, které během přípravy a realizace výzkumu nastaly a které výzkum ovlivnily. Pátá kapitola popisuje zvolenou metodu sběru dat a šestá kapitola metody, které jsem při jejich zpracování využila. Sedmá kapitola prezentuje výsledky, následuje diskuse a doporučení, jak dále podpořit roli metodika a závěr.

2. KONTEXT METODICKÉ PRÁCE V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

Role metodiků se od roku 2007 začala rodit postupně v návaznosti na zavádění Zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách (dále jen Zákon) a jeho Přílohy č. 2 k Vyhlášce č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách (dále jen Vyhláška). Nová legislativa po jejich poskytovatelích vyžadovala, aby začali intenzivně pracovat s tématem kvality. Za tímto účelem bylo ve Vyhlášce definováno 15 standardů kvality sociálních služeb (dále jen Standardy), jejichž kritéria bylo potřeba ve většině případů písemně zpracovat, ale především všechny naplňovat v praxi. To obnášelo mnoho práce, se kterou se v náplních práce pracovníků organizace vůbec nepočítalo, ale někdo ji udělat musel. Bylo potřeba Zákonu i Standardům opravdu dobře porozumět, neboť to byly právě ony, které udávaly cíle jeho práce. Různé organizace zvolily různé strategie. Někde si vzal na starost práci sám ředitel, jinde přidělil práci jednomu či více pracovníkům, a ještě jinde vznikaly zcela nové specifické pozice. Právě pro označení těchto pozic se postupně začal používat pojem metodik.

Roli metodika dále utváří snaha o profesionalizaci jeho role, postupně vyrůstající z praktických zkušeností a obtíží s ní spojených.

2.1. Význam legislativních změn pro vznik role metodika

Zákon 100/1988 Sb. o sociálním zabezpečení, který tvořil legislativní rámec nově vznikajících sociálních služeb i po r.1989, byl dlouhodobě v mnoha ohledech nedostatečný a nevyhovující. Michalík hovoří o tomto zákoně kriticky. Potřebné osoby¹ byly vnímány jako objekty sociální práce, kterým jsou služby přidělovány státní institucí. Jejich potřeby nebyly systematicky hodnoceny, a tak nemohly být služby dle jejich individuálních potřeb nabízeny ani poskytovány. Významným nedostatkem byla absence ochrany práv osob, které měly sníženou schopnost prosazovat své oprávněné zájmy. Tyto a další argumenty vedly dle Michalíka k nerovnému postavení uchazečů i klientů² služeb vůči poskytovatelům i státní správě. (srov. Michalík, 2007, s. 11 – 13) Tento pohled potvrzuje také Čípová, která uvádí: „...*tradice a zastaralost předchozích legislativních norem nepočítaly s uživateli služby jako s rovnocennými partnery, nedávaly jim možnost volby, a často ani možnost života, ve kterém je rozhodující uplatnění vlastní vůle člověka.*“ (Čípová, 2014, s. 4)

Ohledně sledování kvality poskytované péče bylo v zákoně toto jediné ustanovení: „*Příslušné státní orgány mají právo sledovat úroveň poskytovaných sociálních služeb a dodržování nezbytných, zejména zdravotnických a hygienických podmínek, a ukládat opatření k odstranění zjištěných závad.*“ (Zákon, 100/1988, §73a ods. (4)). Neexistovalo však vymezení požadované úrovně služeb, natož pak kritéria jejího dosahování, či povinnost se tímto tématem v roli poskytovatele vůbec zabývat. Kvalita služeb tedy nebyla řízena centrálně formou právní normy a jakékoliv řízení kvality služeb tak záviselo na jednotlivých poskytovatelích.

Nový Zákon a Vyhláška byly z hlediska vývoje legislativní úpravy sociálních služeb v České republice zcela průlomové. Díky nim došlo k mnoha velmi významným koncepčním změnám. Zcela se proměnilo pojetí sociálních služeb (dále jen služby), jejich financování, stejně jako role státu, poskytovatelů i klientů. Velké novinky se objevily v nabídce druhů poskytovaných služeb. Zákon přinesl mnoho nových impulsů pro jejich vnímání, řízení i poskytování. Mimo jiné povinnosti byla poskytovatelům stanovena povinnost registrovat služby dle stanovených podmínek, věnovat se cíleně a systematicky zajištění Standardů dle vymezených kritérií, byly vymezeny předpoklady pro výkon sociálních pracovníků a dalších pracovníků v sociálních službách, byla zavedena povinnost jejich dalšího vzdělávání.

¹ Jako potřebnou osobu označují zájemce o sociální služby i její klienty.

² Označení klient používám jako synonymum ke slovu uživatel služby.

Zákon pomohl přesněji identifikovat a zaměřit cíle úsilí jednotlivých poskytovatelů a druhů služeb, a vymezit jak „hrací pole“ pro jednotlivé služby, tak i „pravidla hry“. Byl významným aktem vedoucím k postupnému budování a vyjasňování struktury systému sociálních služeb a jejich harmonizaci. Počátky zavádění tohoto Zákona do praxe sociálních služeb ale doprovázela řada obtíží, pro mnohé pracovníky šlo o šokující změnu.

2.2. Formování profesní role metodika

Tak, jak postupně vznikala role metodika, je možné sledovat také postupné snahy o formování této role a její vymezování. Až dosud lze nicméně k roli metodiků čerpat informace pouze ze dvou dokumentů. Prvním z nich je dokument „*Role, profil a odborné kompetence průvodců v zavádění Standardů kvality sociálních služeb*“ (Fides populi s.r.o., 2008a). Ten vznikl v rámci projektu MPSV „*Systém kvality v sociálních službách*“ a věnuje se popisu role tzv. „*průvodců zavádění standardů kvality sociálních služeb*“³. Byl využit jako referenční materiál pro výběr účastníků vzdělávacího programu „*Iniciální vzdělávání průvodců v zavádění standardů kvality sociálních služeb*“ a pro stanovení jeho odborného obsahu. Vzdělávací program měl za úkol podpořit rozvoj kvality služeb. V tomto dokumentu je uvedeno: „...*neexistoval konkrétní koncepční materiál vymezující role v systému zavádění standardů kvality sociálních služeb.*“ (Fides populi, 2008a, s. 2) Role metodiků je dle tohoto materiálu ovlivňována zejména státní správou a poskytovateli sociální služby. Státní správa činnost metodiků ovlivňuje díky své regulační a kontrolní funkci, kterou vykonává prostřednictvím legislativy a inspekcemi služeb. Poskytovatelé ji ovlivňují vztahem, který může být v rámci interní nebo externí spolupráce. Druhým zdrojem je „*Manuál pro metodiky v sociálních službách*“ (Holková, 2011). Roli metodika přibližuje optikou tří oblastí: kvalifikační a osobnostní předpoklady, znalosti a dovednosti, podmínky pro práci. K bližšímu vymezení role metodika v sociálních službách zatím nevznikly další specifické materiály.

V ohledu komplexní odborné přípravy metodiků byl v letech 2007 až 2008 realizován výše zmíněný program „*Iniciální vzdělávání průvodců v zavádění standardů kvality sociálních služeb*“. Program byl realizován v rozsahu 120 vyučovacích hodin a absolvovalo ho 60 osob. (Fides populi, 2008b) Po ukončení vzdělávání v rámci tohoto projektu vznikla publikace „*Vybrané metody práce průvodců v zavádění standardů kvality sociálních*

³ V dokumentech MPSV je role pojmenovaná jako průvodce. Při citacích zachovávám toto pojmenování, ale v ostatním textu používám jako synonymum výraz „metodik“.

služeb“ (Kostečka et al., 2008). Je určena vedení organizací, metodikům i pracovníkům v sociálních službách a nabízí jim podporu v procesu zavádění Standardů kvality do praxe. Nejširší nabídka mnoha vzdělavatelů nabízí základní seznámení se Standardy kvality a se způsobem provádění inspekcí. Tyto kurzy mají obvykle rozsah 8 vyučovacíh hodin. V rámci vzdělávacích projektů institutu pro podporu vzdělávání a rozvoj kvality ve veřejných službách Instand je nabízen kurz „*Vzdělávání pracovníků zodpovědných za tvorbu metodik poskytování sociálních služeb v souladu se standardy kvality*“ v rozsahu 200 vzdělávacích hodin.

2.3. Klíčové pojmy spojené s činností metodika

V rámci této práce využívám některé pojmy spojené s legislativou a teorií sociální práce a jejího řízení, a zkoumám, jak je význam některých z těchto pojmů nahlížen či konkretizován optikou participantů výzkumu.

Standardy kvality sociální služby

Standardy kvality jsou vymezeny v Příloze č. 2 k Vyhlášce a jsou s poskytováním sociálních služeb pevně spjaty v §88 písmeně h) Zákona, ve kterém je mezi jinými povinnostmi poskytovatele uvedena též povinnost „...*dodržovat standardy kvality sociálních služeb.*“ Jejich obsah je popsán v rámci patnácti Standardů, z nichž každý obsahuje konkrétní kritéria. „*Standardy kvality jsou obecně přijatou představou popisující, jak má vypadat kvalitní sociální služba*“ (Čípová, 2014, s. 4). Tato kritéria jsou nástrojem hodnocení kvality poskytování služeb prováděného inspekcí a jsou také vodítky, která poskytovatelům sociálních služeb mohou pomoci ke splnění legislativních nároků na minimální úroveň kvality sociální služby, která je státem akceptovatelná pro jejich poskytování.

Základní zásady poskytování sociálních služeb

Základní zásady poskytování služeb jsou vymezeny v Zákoně. V rámci této práce jsou podstatné zejména zásady formulované v 2§, ods. (2) a to takto: „*Rozsah a forma pomoci a podpory poskytnuté prostřednictvím sociálních služeb musí zachovávat lidskou důstojnost osob. Pomoc musí vycházet z individuálně určených potřeb osob, musí působit na osoby aktivně, podporovat rozvoj jejich samostatnosti, motivovat je k takovým činnostem, které nevedou k dlouhodobému setrvávání nebo prohlubování nepříznivé sociální situace, a posilovat jejich sociální začleňování. Sociální služby musí být poskytovány v zájmu osob a*

v náležitě kvalitě takovými způsoby, aby bylo vždy důsledně zajištěno dodržování lidských práv a základních svobod osob.“ (Zákon 108/2006, §2, ods. (2)) Toto ustanovení zároveň identifikuje oblasti hodnot a principů, kterými se výkon sociální služby musí řídit.

Individuální plánování

Individuální plánování vychází ze zásad poskytování sociálních služeb daných Zákonem a dále tvoří pátý standard uvedený ve Vyhlášce. Je jednou z povinností poskytovatelů sociálních služeb daných Zákonem 108/2006, kde je v §88, písm. f) uvedeno: „plánovat průběh poskytování sociální služby podle osobních cílů, potřeb a schopností osob, kterým poskytují sociální služby, vést písemné individuální záznamy o průběhu poskytování sociální služby a hodnotit průběh sociální služby...a zapisovat hodnocení a jeho výstupy do písemných individuálních záznamů.“ Tyto písemné záznamy jsou odbornou veřejností běžně označovány jako individuální plány. Individuální plánování vychází z konceptu humanismu, konkrétně z přístupu orientovaného na klienta dle Carla Rogerse. Aplikace tohoto přístupu do praxe závisí především na dosažených kompetencích pracovníků v přímé péči. Štegmannová a Havrdová mimo jiné upozorňují také na vzrůstající úlohu sociálních pracovníků a nezbytnosti týmové spolupráce: „Předpokladem pro skutečné poznání potřeb uživatelů a správného nastavení cílů individuálního plánu péče je navázání vztahu založeného na důvěře. Pro realizaci plánů a dosažení pozitivních změn je zároveň nezbytná týmová spolupráce mezi profesionály v zařízeních, jejíž podstatou je dostatečně intenzivní komunikace.“ (Havrdová, Šmídová, Šafr, Štegmannová et. al., 2011, s. 59).

Podíváme-li se na individualizaci sociálních služeb optikou systemického přístupu, jde o vyvažování potřebné míry kontroly a pomoci. Úlehla o tomto konceptu píše: „Obojí patří do ‘technické’ výbavy pracovníka, obojí je potřebné a má své místo, obojí jsou profesionální způsoby práce a obojí se vyskytuje v průběhu rozhovoru s klientem ...jde o dvě různé činnosti a ... pro pracovníka je užitečné umět mezi nabízením pomoci a přebíráním kontroly rozlišovat...“ (Úlehla, 2007, s. 20) Přitom kontrola je definována jako „nevyhnutelná, účelná a potřebná. Liší se od pomoci tím, že je postavena na zájmech jiných lidí než toho člověka, o kterého je postaráno...pomoc je dojednaný způsob společné práce, kterou si klient přeje, pracovník ji nabídl a klient zvolil.“ (Úlehla, 2007, s. 20-21)

Nouzové a havarijní situace

Nouzové a havarijní situace jsou obsahem standardu č. 14 Vyhlášky, v jehož kritériích je mimo jiné stanovena povinnost poskytovatele písemně takové situace, které mohou

v souvislosti s poskytováním služby vzniknout, definovat a stanovit postup jejich řešení v případě, že nastanou. S tímto postupem musí prokazatelně seznámit pracovníky.

Rizikové situace

Rizikové situace jsou situace, ve kterých při poskytování služby může v souvislosti s úrovní dosažených schopností klientů docházet k projevům v jejich chování, které mohou ohrožovat je nebo jejich okolí. Zákon za stanovených podmínek umožňuje omezit pohyb klienta (srov. Zákon 108/2006, §89) Rizikové situace jsou oblastí spadající do standardu č.2 Ochrana práv osob. (viz Vyhláška) „*Problematika omezování pohybu uživatele sociálních služeb začala být řešena v srpnu 2002 v souvislosti se zprávou CPT (evropský výbor pro zabránění mučení a nelidskému či ponižujícímu zacházení nebo trestání) ... Tato zpráva mimo jiné ... upozorňovala na absenci kontroly vycházející z neexistence nastavených pravidel.*“ (Janišová, s.d., s. 7) V praxi sociálních služeb je především potřeba těmto situacím předcházet a hledat možné způsoby, jak v individuálních případech postupovat v případě že nastanou, aby přitom byla zachována důstojnost a další práva klientů. V praxi je potřeba identifikovat situace, které s sebou přinášejí nepřiměřené riziko oproti situacím, které nesou rizika běžná a vytvořit plán, jak tyto situace budou pracovníky řešeny.

Management

Drucker o managementu píše: „*Jeho úkolem je umožnit lidem kolektivní výkonnost, dosáhnout toho, aby jejich předností bylo efektivně využito a jejich slabiny, aby naopak byly bezvýznamné. To je hlavním smyslem organizace a zároveň důvodem, proč je management jejím kriticky důležitým a určujícím faktorem.*“ (Drucker, 2016, s. 21)

Řízení změn

Řízení změn spadá do oblasti managementu a vychází z poznání sociální psychologie, která se zaměřila na psychologické aspekty změn. Zavádění změn úzce souvisí s metodickou prací. „*Proces změny začíná tím, že si uvědomíme potřebu změny. Analýza této situace a faktorů, které ji způsobily, vede k diagnóze jejich specifických charakteristik a ke stanovení směru, v němž je třeba podniknout určité kroky.*“ (Armstrong, 2007, s. 290)

Metodik

V literatuře, která se věnuje sociální práci, se můžeme setkat s pojmem metodik, manažer kvality či průvodce. Tyto termíny považuji za synonyma, a mimo citace, budu používat termín metodik. Je to kvalifikovaný odborník pro zavádění Standardů kvality, který

může s organizací spolupracovat jako externí konzultant anebo jako interní manažer kvality či metodik (srov. Fides polpuli, 2008a, s. 3).

Metodika

Metodika obecně znamená pracovní postup. Pojem je v praxi využíván různě. Nejčastěji jsem se setkala s jeho spojováním s procesem zpracování Standardů, se způsoby poskytování péče, pracovními předpisy s metodami využívanými při práci s klienty či pracovníky. Pro potřeby této práce budu pro zjednodušení výraz metodika využívat pro označení všech písemných pokynů či postupů, které jsou ve službách vytvářeny za účelem naplnění nároků Standardů.

Pozice

V odborné literatuře zabývající se personálním managementem se setkáme nejčastěji s označením pracovní místo. V rámci této práce bude pojem „pozice“ chápán a používán jako synonymum k pracovnímu místu a vztahován k těmto dvěma definicím.

„Pracovní místo tvoří soubor příbuzných úkolů, které vykonává určitá osoba a naplňuje tím účel pracovního místa. Lze je považovat za určitou jednotku struktury organizace, která se nemění, ať už je na tomto místě kdokoliv. Pracovní místo v tomto smyslu je pevná entita, část stroje, která může být navržena a sestrojena jako kterákoliv jiná část stroje.“ (Armstrong, 2007, s. 277).

„Pracovní místo je vlastně místo jedince v organizaci. Je nejmenším prvkem organizační struktury a představuje zařazení jedince do organizační struktury a zároveň mu přiřazuje určitý okruh úkolů a odpovědnosti přiměřený jeho schopnostem (kapacitě).“ (Koubek, 2009, s. 45)

Role a status

Dle sociologické encyklopedie je významem „*očekávaný způsob chování, vázaný na určitý soc. status*“. (Linton in Vláčil, 2017) Nakonečný ve své definici tohoto pojmu navíc uvádí vliv socioekonomického statusu, pohlaví a věku na očekávání okolí od jedince. Připomíná, že v pracovním prostředí je rolí pracovníka jeho pracovní náplň a že může docházet k přetížení či konfliktu rolí. (Nakonečný, 2005, s. 85-86) Termín „status“ je v nejširším významu chápán jako „*sociální pozice člověka v určité společnosti, resp. skupině, spojené s určitou mírou ocenění ze strany druhých*“ (Keller, 2018). Nakonečný vysvětluje, že na vnímání statusu jedince má vliv v podstatě vše, čím jedinec působí na druhé. (Nakonečný, 2005, s. 85).

„Pracovní role (role) charakterizuje úlohu, kterou musí jedinec hrát při plnění požadavků své práce. Role tedy vyjadřuje specifické formy chování, potřebného k vykonávání určitého úkolu nebo skupiny úkolů dané práce. Pracovní role definuje požadavky spíše v podobě toho, jak se práce vykonává, než v podobě úkonů samých. Může se odvolávat na širokou škálu charakteristik chování, zejména pokud jde o přístup k práci, o spolupráci s jinými lidmi a o styly řízení či vedení.“ (Koubek, 2009, str. 45)

Profesní rozvoj

Oblasti profesního rozvoje je ve vztahu k sociálním pracovníkům a pracovníkům v sociálních službách věnován standard č. 10 (Vyhláška), který v této oblasti definuje jednotlivá kritéria posuzování kvality. Zákon ukládá zaměstnavateli povinnost zajistit sociálním pracovníkům a pracovníkům v sociálních službách další vzdělávání, kterým si „obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikaci“. (Zákon, 108/2006, §111 ods. (1))

Koubek zdůvodňuje potřebu vzdělávání pracovníků organizací skutečností, že se požadavky na znalosti a dovednosti pracovníka v moderní společnosti neustále mění. Pokud má člověk zůstat zaměstnaný a má v organizaci být přínosem, musí být připraven na změny. (Koubek, 2009, s. 252)

Kvalita

Z hlediska existence Standardů je kvalita vytvářena stanovením kritérií, jejich aplikací do praxe, kontrolou jejich naplňování, následnou evalvací a využitím dat z ní pro případné rozhodování o řešení směřující k nárůstu kvality.

Jednotná definice kvality, jak se dočteme v odborné literatuře neexistuje. Kvalita je komplexní pojem, který je navíc u sociálních služeb komplikován obtížemi jejího měření. Je potřeba zahrnout množství aspektů, které se týkají jak přímého poskytování služeb klientům, tak i procesy uvnitř organizace. V širším měřítku je zahrnován též kontext společnosti a systému zajištění služeb na úrovni státu.

Mátl a Jabůrková ve výstupech ze srovnávacího výzkumu docházejí k podobnosti principů chápání kvality ve srovnávaných zemích a jmenují: „*Jsou jimi spokojenost uživatelů, jejich důstojnost, aktivní účast v procesu poskytování služby, seberealizace, autonomie, ochrana práv či zachování přirozených vazeb. Kvalitní služby by také měly mít shodné rysy: hospodárnost, účinnost, schopnost naplnit očekávání uživatelů, odpovídající materiální vybavení a v neposlední řadě i odbornost personálu.*“ (Mátl, Jabůrková, 2007, s. 18). V sociálních službách tedy význam slova kvalita zahrnuje jak měřitelná kritéria, tak i

kritéria na úrovni hodnot. Ta jsou v Zákoně explicitně jmenována (Zákon 108/2006, §2 odst. (2))

Kompetence

Pojem kompetence může být vnímán různými způsoby v závislosti na kontextu jeho použití. V této práci a pro její potřeby se přidržím dvou definic:

„Jedná se o celostní charakteristiku osoby, která je vybavena pravomocí, určitými znalostmi a postoji a je schopna na základě této výbavy jednat.“ (Havrdová, 1999, s. 42).

„Pojem kompetence je vnímán jako množina dispozic a chování osoby, která je musí v pozici průvodce používat tak, aby svoji roli a jednotlivé dílčí úkoly kompetentně zvládla“ (Fides Populi, 2008a, s. 7).

Supervize

Pojem je odvozen z latinského slova super a videre. Super pak znamená nad a videre hledět, vidět, zírat. V jejich spojení může být překládán jako nadhled. Havrdová vysvětluje, že jeho význam se v kontextu historie měnil podle zemí a dále také vývojem společnosti, profese a povahy činnosti. Pojem byl spojován s mnoha situacemi, při kterých zkušenější osoba dohlíží či dozírá na jinou osobu nebo osoby a při vykonávání jejich činnosti a byl ovlivňován mnoha vznikajícími teoriemi, které se zejména v průběhu 20. let 19. století vyvíjely. Cílem těchto aktivit bylo, aby se zvyšovala kvalita práce pracovníků tak, aby svou práci vykonávali co nejlépe. Havrdová uvádí a dále vysvětluje témata, která jsou důležitá pro pochopení významu supervize v současnosti. Jedná se o dialog, reflexi, andragogické učení, psychologické zákonitosti v procesu pomoci, skupinovou práci a učení a organizační rozvoj. (srov. Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 17).

V kontextu všech těchto vlivů lze rozlišovat několik druhů a forem supervize. Z nich je na tomto místě, a s ohledem na téma této práce, potřeba zmínit její interní a externí formu a souvislosti se zaváděním Standardů kvality do praxe.

Interní supervize

Označovaná také jako manažerská supervize, kterou *„provádí zpravidla nadřízený v rámci organizace...pak je jejím účelem usměrňování pracovníka, aby si počínal správně v rámci stanovených pravidel a dobré profesionální praxe. Pomocí zpětné vazby pracovník dostává zprávu o tom, v čem je jeho praxe dobrá a v čem ne. V ČR může být tento hodnotící aspekt supervize přítomný zejména v souvislosti se zaváděním standardů kvality do organizace.“* (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 49). O této formě supervize autoři píší, že

úkolem interního supervizora je v první řadě kontrola kvality práce pracovníků. V souvislosti s externím supervizorem dále upozorňuje na rozdílnost v jeho odpovědnosti a moci.

Externí supervize

Oproti interní formě je poskytována nestranným nezávislým odborníkem, který „...*nedisponuje odpovídající mocí k vynucení dobré praxe – jeho úkolem je podporovat dobrou praxi jinými než mocenskými prostředky...Především by v rámci případové supervize supervizor měl citlivě konfrontovat pracovníky s překračováním pravidel, hranic etického chování a dobré praxe, měl by pomáhat k lepšímu pochopení a uvědomění si standardů kvality i jejich významu a nabízet příklady dobré praxe.*“ (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 49). Dále vysvětlují, že tímto externí supervizor ke kvalitě práce přispívá, ale jeho možnosti jsou omezeny tím, jaká témata na supervizní setkání s ním přinášejí supervidovaní pracovníci. Za předpokladu vyjednání v supervizním kontraktu může být účelem takové supervize též zavedení nové metodiky do praxe, a to zejména prostřednictvím reflexí obtíží pracovníků v praxi v souvislosti s a porušováním či s nejasností pravidel. (srov. tamtéž)

Organizační kultura

Organizační kultura je velmi široký pojem. V rámci této práce se nyní pokusím vystihnout to podstatné ve vztahu k jejímu vlivu na kvalitu poskytované služby. Pohled na organizace a jejich chápání se v souvislosti s různými epistemologickými trendy proměňoval a vyvíjel. S tímto vývojem souvisí také rozvoj vnímání organizační kultury na počátku 80. let 20. století, který „*přinesl zdůraznění dosud převážně spíše ignorovaných hodnot, postojů, víry členů organizace, popis toho, jak žijí a jak si společně hledají a vykládají smysl světa i organizačního dění ve sdílené komunikaci.*“ (Havrdová, Šmídová, Šafr, Štegmannová et. al., 2011, s. 35) Organizační kultura je v tomto smyslu vytvářena členy organizace, zejména jejími zakladateli, kteří v ní hrají určující roli. Za předpokladu přijetí těchto prvků ostatními členy organizace jsou pak skrze ně formovány a stabilizovány charakteristické vlastnosti její kultury. Ta následně ovlivňuje fungování organizace.

Musil v souvislosti se společnými rysy v péči o klienty v sociálních službách chápe kulturu dvojím způsobem. „*Nejprve jako jednu z řady okolností, které ovlivňují přístup pomáhajících pracovníků ke klientům. Potom jako vztahy, které spojují pracovníky do akceschopného kolektivu.*“ (Musil, 2004, s. 19) Autor význam kultury dále přibližuje: „*Termín ‘kultura’ upozorňuje na potřebu a existenci určitého stupně shody. Ta lidem umožňuje předvídat jednání spolupracovníků a přizpůsobovat se mu tak, aby jednání všech vedlo jak k dosažení společných cílů, tak k naplnění dílčích cílů subkultur a jedinců.*“

(Musil, 2004, s. 25) Přitom dále vysvětluje, že nelze očekávat, že by kultura zajišťovala jednotný pohled všech členů organizace, neboť „*lidé na kolektivní představy nereagují pasivně, ale přehodnocují je. Vždy hledají způsob jak je přizpůsobit vlastním preferencím. Projevem toho jsou různé způsoby akceptace kultury v organizacích*“ (tamtéž)

3. TEORETICKO-METODOLOGICKÝ PŘÍSTUP VÝZKUMU

Práce je obecně pojata v sociálně konstruktivistickém rámci a v tomto rámci specificky jako výzkum pro praxi.

Sociální konstruktivismus na rozdíl od objektivismu nepředpokládá, že poznání „...*přímo uchopuje objektivní realitu, která existuje sama o sobě, nezávisle na subjektu.*“ (Klimeš, 1994, s. 518), a že výzkumník může být zcela objektivní a o tuto objektivitu usiluje. Konstruktivismus Hendl vysvětluje jako „... *směr, který se zajímá o způsoby, jakými lidé individuálně nebo kolektivně interpretují nebo konstruují sociální a psychologický svět ve specifických lingvistických, sociálních nebo historických kontextech.*“ (Hendl, 2005, s. 91) a je rozšířený zejména v oblasti kvalitativního výzkumu ve společenských vědách.

Výběr přístupu byl ovlivněn mou osobní preferencí k sociálnímu konstruktivismu a s těmito předpoklady jsem vstupovala do výzkumu. Uvedené východisko se promítlo také do mé vlastní percepce role výzkumníka. Dle uvedených konstruktivistických přístupů jsem v roli výzkumníka sama pozorovatelem, který na pozadí vlastních zkušeností, intencí výzkumu a vlastního systému významů přijímá, zaznamenává a interpretuje výpovědi participantů se všemi riziky subjektivního zkreslení, které se s tímto procesem pojí. Plánovala jsem jej proto tak, abych nejen zkoumala způsob, jakým participanté přemýšlejí a hovoří o svých zkušenostech, ale také v jakém kontextu, prostředí a v jakých interakcích s dalšími aktéry (členy týmů, členy profesní komunity) jsou tyto zkušenosti a jejich vyjádření utvářeny.

Zvolený záměr, aby šlo o výzkum pro praxi, dále specificky ovlivnil plánovaný výzkum. Uggerhøj ve svém článku o výzkumu pro praxi (Uggerhøj, 2011) hovoří o tom, že pokud má výzkum přinést zlepšení praktického vykonávání sociální práce, je potřeba ji zkoumat přímo v praxi, kde vznikají důležité poznatky. Vysvětluje, že v tomto typu výzkumu je potřeba navázání spolupráce výzkumníků a praktiků proto, aby se mohli vzájemně zpochybňovat a učit se od sebe. Do takového výzkumu jsou pak zapojeni nejen

výzkumní pracovníci, ale také praktici a laici. Nejde jen o diskuzi nad výsledky výzkumu, ale také o jejich dopady a ověření v praxi skrze výzkumný proces. Praxe má provokovat výzkum k vyšší kreativitě namísto vytváření paradigmat vhodných pro výzkum, a naopak výzkum by měl zpochybňovat dogmata praktiků a rozvíjet jejich uvědomění tam, kde jim v něm brání právě jejich přítomnost v praxi. Výzkum má podpořit porozumění každodenních problémů v praxi a zároveň jejich informovanější řešení. Platnost takového výzkumu je pak dána uznáním užitečnosti či přínosnosti jeho výsledků lidmi v praxi. (Uggerhoj, 2011). Uvedený záměr se projevil jak ve volbě výzkumných otázek a ve vedení rozhovoru⁴ (výzkumníkem, který je současně praktikem), tak také v plánu podrobit výsledky prvotní analýzy kritické reflexi odborníků v rámci focus group tak, aby se právě tyto odborníci z praxe měli možnost podílet na formulaci a zdůraznění těch výsledků výzkumu, které oni sami za užitečné považují.

Výzkum pro praxi, jak jej formuluje Uggerhoj může být realizován v různých variantách. V tomto výzkumu byla zvolena varianta s účastí praktiků, kteří se však nepodíleli na formulaci cílů, ani průběhu výzkumu. Záměrem je, aby praktická doporučení a vodítka pro změny v oblasti vymezení rolí, pozic a profesionálního vývoje metodiků byla vyvozena z porovnání pohledů a preferencí zúčastněných aktérů. Přitom tato vodítka měla být zpětně předložena záměrně vybraným aktérům k posouzení. K tomu však bohužel v souvislosti s karanténními opatřeními nedošlo.

3.1. Cíle výzkumu a výzkumné otázky

Cílem práce je explorovat současný stav vnímání role metodika v organizacích, poskytujících registrovanou sociální službu osobní asistence a v návaznosti na to dále ukázat některé možnosti, spojené s přesnějším vymezením této role, s pozicí metodika v organizaci a s jeho profesionálním rozvojem tak, aby vše směřovalo ke zvyšování kvality poskytované služby.

Na základě tohoto cíle byla konstruována hlavní otázka: ***Jak je vnímána role metodiků ve službách osobní asistence vzhledem k rozvoji kvality poskytování služby klientům?***

Ve snaze zodpovědět hlavní výzkumnou otázku a naplnit cíle výzkumu byly dále konstruovány další dílčí otázky.

⁴ Viz kapitola 8.1. Moje předchozí profesní zkušenosti

3.1.1. Tvorba dílčích otázek

Pro výzkum jsem nejdříve formulovala obecné okruhy, na které jsem se chtěla zaměřit během výzkumu a k nim jsem formulovala přímé otázky pro participanty⁵. Při analýze dat jsem na jejich základě generovala témata výzkumu. Pro zajištění sociálně konstruktivistického nadhledu jsem identifikovala další témata⁶. Tímto nadhledem míním reflexivní porozumění výroků participantů v jejich (a současně i mém) sociálním kontextu a jejich uvedení do souvislosti s teorií nebo obecnějším pojmem. Všechna tato témata se pak promítla do seznamu témat⁷.

Nyní uvádím přehled okruhů výzkumu s formulacemi otázek, za pomoci kterých jsem je zkoumala.

Tabulka č. 1: Výzkumné okruhy a otázky do rozhovoru

Okruh	Přímé otázky na participanty
Jak vidí kvalitní službu	Co považujete za nejdůležitější pro dosažení kvalitního života vašich klientů?
	Co vaši klienti potřebují k dosažení kvalitního života?
Jak vidí roli metodika	Má pro kvalitu života klientů nějaký význam role metodika?
	Může metodik pomoci kvalitnímu životu klientů?
	Co by dělal užitečný metodik?
	Co je to nejvýznamnější, co metodická práce může přinést?
	V čem vás nejvíce potřebují vaši kolegové?
	Čemu se v rámci naplňování pozice metodika nejvíce věnujete?
	Spolupracujete při své metodické práci s dalšími lidmi v organizaci? S kým? Jak?
	Je pro vás spolupráce důležitá? Co je na ní důležité?
	Spolupracujete nějak s metodikem? Kdy a v čem? Je to k něčemu dobré?
	Má dle vašeho názoru, metodik nějaký význam pro organizaci?
	Je něco z toho, co dělá metodik významné pro vás?
Jak osobně vnímáte roli metodika? (metaforické vyjádření)	
Vliv metodika na kvalitu služby – možné rozpory	Může metodik kvalitě života klientů uškodit?
	Co by dělal špatný metodik?
	Z jakého důvodu jste přijal práci na pozici metodika či metodickou činnost?

⁵ viz Tabulka č. 1 Výzkumné otázky a okruhy do rozhovoru, s. 18

⁶ viz Tabulka č. 2 Témata generovaná reflexivním dotazováním výzkumníka nad daty, s. 28

⁷ viz Tabulka č. 3 Seznam témat, s. 30

Příběhy vstupu do metodické role a bytí v ní	Jak se v roli metodika cítíte?
Optimální výbava pro naplnění role metodika	V jakých oblastech by se dle vašeho názoru měli metodici specificky vzdělávat a rozvíjet?
	Jaká by byla optimální výbava metodika?
	Co je to nejdůležitější, co musí mít metodik ve výbavě?
	Jaké kurzy či vzdělání, které jste absolvoval pro vás byly pro metodickou práci nejdůležitější? Co vám přinesly důležitého?
	Co se vám osvědčilo?
	Co byste potřeboval/a lépe umět či znát pro optimální naplňování metodické práce?
	Jak by měl metodik přistupovat ke kolegům?
	Co by nemělo chybět ve výbavě dobrého metodika?
Vliv organizační kultury na metodickou roli	Jakou podporu by měli metodici dostávat? Co by metodici potřebovali? (ze strany vedení, kolegů a externí podpora)
	Jakou podporu byste (jako metodik) přivítal/a? (ze strany vedení, kolegů, externí podpora)
Nastavení pozice metodika v organizaci	Jakou pozici zaujímá metodik v hierarchii organizace?
	Jaké důvody vás vedly k tomuto zařazení?
	Jak jste spokojen/a s nastavením pozice metodika ve vaší organizaci? Jaké výhody či nevýhody dle vašeho názoru toto nastavení má?
	Jak jste spokojen/a s nastavením vaší pozice v organizaci? Jaké výhody či nevýhody v jejím nastavení vnímáte?
	Podle čeho všeho poznáte, že metodik dělá svou práci dobře?
Nejvýznamnější témata	Co z toho, o čem jsme mluvili vnímáte jako nejvýznamnější?
Další témata	Je něco, co je významné a nemluvili jsme o tom?

Tyto otázky jsem následně použila jako osnovu polostrukturovaných rozhovorů a trochu jsem je uzpůsobovala v závislosti na rozdílnosti pozic participantů v organizaci. Při rozhovorech s participanty, kteří měli souběh pozice metodika s některou z dalších pozic nebo s více pozicemi, jsem se doptávala také na rozdílnosti v jejich pohledech z té či oné pozice.

Osnovy polostrukturovaných rozhovorů

Ředitelé (či vedoucí služeb):

- Jaká byla/jsou kritéria pro výběr pracovníka na pozici metodik či svěřeni metodické práce? (odborná, osobnostní)
- Jakou pozici zaujímá metodik v hierarchii organizace? Jaké důvody vás vedly k tomuto zařazení? Jaké má nastavení jeho pozice výhody či nevýhody?
- Jaké jsou stěžejní svěřené úkoly a odpovědnosti metodika?
- Podle čeho všeho poznáte, že metodik dělá svou práci dobře?
- Co považujete za nejdůležitější pro dosažení kvalitního života vašich klientů? Co by k tomu potřebovali? Má pro kvalitu života klientů nějaký význam role metodika? Jak může metodik pomoci kvalitnímu životu klientů? A naopak – jak jim může uškodit? Co by dělal užitečný metodik?
- Jak osobně vnímáte roli metodika? (metaforicky)
- V jakých oblastech by se dle vašeho názoru měli metodici specificky vzdělávat a rozvíjet? (optimální výbava metodika)
- Jakou podporu by měli metodici dostávat? (ze strany vedení, kolegů a externí podpora)

Metodici:

- Z jakého důvodu jste přijal práci na pozici metodika či metodickou činnost?
- Jak jste spokojen s nastavením vaší pozice v organizaci? Jaké výhody či nevýhody v jejím nastavení vnímáte?
- Čemu se v rámci naplňování pozice metodika nejvíce věnujete?
- Co je to nejvýznamnější, co metodická práce může přinést?
- Co považujete za nejdůležitější pro dosažení kvalitního života vašich klientů? Co by k tomu potřebovali? Má pro jejich život nějaký význam role metodika? Jak může metodik pomoci kvalitnímu životu klientů? A naopak-jak jim může uškodit?
- Zaváděl jste za dobu své metodické praxe nějaké inovace – změny v praktickém poskytování služeb? Na co jste narážel? Co se osvědčilo?
- Jak svou metodickou roli vnímáte? (metaforické vyjádření) Jak se v této roli cítíte?
- Spolupracujete při své metodické práci s dalšími lidmi v organizaci? S kým? Jak? V čem vás nejvíce potřebují vaši kolegové?
- Je pro vás spolupráce důležitá? Co je na ní důležité? Podle čeho byste dobrou spolupráci poznal?
- Co je to nejdůležitější, co musí mít metodik ve výbavě?

- Jaké kurzy či vzdělání, které jste absolvoval pro vás byly pro metodickou práci nejdůležitější a proč? Co vám přinesly důležitého?
- Co byste potřeboval lépe umět či znát pro optimální naplňování metodické práce?
- Jakou podporu byste přivítal? (ze strany vedení, kolegů, externí podpora)

Sociální pracovníci:

- Jak jste spokojen/a s nastavením pozice metodika ve vaší organizaci? Jaké výhody či nevýhody dle vašeho názoru toto nastavení má?
- Spolupracujete nějak s metodikem? Kdy a v čem? Je to k něčemu dobré?
- Má dle vašeho názoru, metodik nějaký význam pro organizaci? Je něco z toho, co dělá metodik významné pro vás?
- Co považujete za nejdůležitější pro dosažení kvalitního života vašich klientů? Co by k tomu potřebovali?
- Má pro jejich život nějaký význam role metodika? Jak může metodik pomoci kvalitnímu životu klientů? Jak jim může uškodit? Co by dělal špatný metodik?
- Jak osobně vnímáte roli metodika? (metaforické vyjádření)
- Je něco, co byste ze strany metodika přivítal/a? Jak by měl metodik přistupovat ke kolegům? Co by dělal užitečný metodik?
- Co by nemělo chybět ve výbavě dobrého metodika?

4. VÝBĚR ÚČASTNÍKŮ VÝZKUMU

Výběr účastníků výzkumu byl proveden tak, aby bylo zkoumané téma nasvíceno z různých předpokládaných hledisek, která by mohla mít vliv na výpovědi participantů. Zvažovala jsem tři roviny výběru – jednak z hlediska zkušeností v rámci druhu služby, dále z hlediska zkušeností dle typu organizace, která může mít potenciální vliv na roli metodika, a dále z hlediska typu aktéra v organizaci, s nímž bude veden rozhovor.

4.1. Druh služby

Předmětem mého zájmu, jak jsem vysvětlila v úvodu, je zkoumat roli metodika ve službě osobní asistence. Terénní forma poskytování této služby se oproti pobytovým či ambulantním formám jiných služeb poskytuje přímo v přirozeném sociálním prostředí klienta. Přirozené sociální prostředí je Zákonem definováno jako „rodina a sociální vazby k osobám blízkým, domácnost osoby a sociální vazby k dalším osobám, se kterými sdílí

domácnost, a místa, kde osoby pracují, vzdělávají se a realizují běžné sociální aktivity“. (Zákon 108/2006, §3, d)) Její poskytování není svázáno přesnými harmonogramy, které vznikají v pobytových službách z provozních důvodů a její poskytování tak může být nastaveno zcela individuálně a v souladu se životem klienta, s jeho denním rytmem, zvyky a potřebami.

Mezi terénními službami poskytujícími sociální péči se případným zájemcům nabízí ještě odlehčovací a pečovatelská služba. Všechny tři služby vymezením Zákona spojuje okruh osob, kterým jsou určeny: *„...osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení⁸, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné fyzické osoby.* (Zákon 108/2006, § 39, §40, §44 odst. (1)). Ve znění legislativy však mezi nimi nalezneme významné rozdíly. Při poskytování odlehčovací služby, jejíž cílem je *„umožnit pečující osobě nezbytný odpočinek“* (Zákon 108/2006, §44, (1)), nejde o poskytování dlouhodobé a kontinuální péče. Dlouhodobost a kontinuita jsou v praxi terénních služeb sociální péče typické právě pro pečovatelskou službu a osobní asistenci. Ty jsou si na první pohled velmi podobné, ale nalezneme mezi nimi významné rozdíly. Zatím co pečovatelská služba *„...poskytuje ve vymezeném čase v domácnostech osob a zařízeních sociálních služeb vyjmenované úkony“* (Zákon 108/2006, §40 odst. (2)), osobní asistence *„...se poskytuje bez časového omezení, v přirozeném sociálním prostředí osob a při činnostech, které osoba potřebuje.“* (Zákon, 108/2006, §39 odst. (1)). Další rozdíly lze nalézt v rozsahu poskytovaných úkonů.⁹

Do výběru jsem zahrнула jen organizace, které jsou registrovány v registru sociálních služeb (dále Registr) vedené Ministerstvem práce a sociálních věcí (dále MPSV). Dle Zákona totiž platí, že osobní asistenci lze (jakož i ostatní sociální služby) *„...poskytovat jen na základě oprávnění k poskytování sociálních služeb...“* (Zákon, 108/2006, §78). Toto oprávnění může být službě přiděleno pouze rozhodnutím o registraci. Registrace je pak krajským úřadem žadateli přidělena pouze na základě splnění registračních podmínek (Zákon 108/2006, §79). Jako registrovaná pak taková služba musí splňovat další povinnosti dle Zákona (Zákon 108/2006, §88 - §91), a některé z nich jsou již prakticky důkazem naplnění minimálních standardů kvality. Touto podmínkou jsem tedy zajistila, že se služby ve výběru již musely zpracováním Standardů kvality zabývat.

⁸ U pečovatelské služby je explicitně uvedeno také rodinám s dětmi.

⁹ Viz Vyhláška, §5 a §6

Zvoleným druhem sociální služby pro výzkum byla tedy registrovaná služba osobní asistence, která poskytuje službu seniorům a osobám se zdravotním postižením, na území Moravskoslezského kraje (dále MSK).

4.2. Typ organizace

Záměrný výběr organizace, v níž je služba osobní asistence poskytována, byl realizován prostřednictvím stanovení kritérií, jejichž volba byla vedena otázkou: „Co může mít největší vliv na kvalitu služby?“

Kritéria záměrného výběru participantů byla stanovena tak, aby byly pokryty různé předpokládané odstíny zkoumaného fenoménu (role metodika) dle předpokládaného vlivu povahy organizace různorodých poskytovatelů v MSK na tuto roli. Za tímto účelem byla zvažována následující hlediska:

1. V organizaci je pracovník pověřený vykonáváním metodické činnosti vs. organizace využívá spolupráci s externím metodikem vs. kombinuje obě možnosti.
2. Různost právních forem poskytovatelů (církevní organizace, obchodní společnosti, státní organizace, nestátní neziskové organizace).
3. Různost kapacity služby (kapacita klientů).
4. Socioekonomická úroveň regionu.

Původním záměrem bylo určit na základě těchto kritérií protipóly organizací a postavit tak proti sobě v první fázi organizaci ziskového charakteru s velkou kapacitou, z regionu s vysokou socioekonomickou úrovní a malou církevní organizaci s malou kapacitou z regionu s nízkou socioekonomickou úrovní. Postupně pak do výzkumu zahrnovat také další organizace. Socioekonomické hledisko jsem pak připravovala tak, aby organizace ve výběru byly rozdílné z pohledu demografie, vzdělanosti obyvatel a úrovně nezaměstnanosti v oblastech, ve kterých se nacházejí. Tyto informace jsem vyhledávala zejména na webových stránkách českého statistického ústavu. Na základě těchto dat jsem určila dva regiony MSK.

Uvedený záměr se však bohužel nepodařilo naplnit, neboť vedení organizace, která tvořila první z protipólů právě rušilo svou registraci pro poskytování služby a účast na výzkumu odmítla. Tato organizace byla na poli poskytovatelů v MSK jediná. Několik dalších vytipovaných organizací také odmítlo svou účast na výzkumu. Důvody, které vedení organizací udávalo byly: nedostatek času pro realizaci rozhovorů (jimi navrhované termíny

byly až v dubnu či květnu tohoto roku), nedůvěra díky popisované špatné zkušenosti s výzkumy realizovanými vysokoškoly a nezáměr se výzkumu účastnit.

V důsledku těchto neúspěchů se velmi zúžil připravený seznam poskytovatelů pro účast ve výzkumu, neboť v registru již na území MSK nebyli další, kteří by splňovali všechna stanovená kritéria. Byla jsem tedy nucena přehodnotit svou strategii výběru a rozhodla se odklonit od porovnávání protipólů a do záměrného výběru jsem zahrнула služby pouze podle tří prvních kritérií: Ve vybraných organizacích metodickou činnost prakticky vykonává interní či externí pracovník, organizace jsou ve vzorku zastoupeny tak, aby reprezentovaly různé typy právních forem a zároveň aby byly rozličné co se týče jejich velikosti, tj. kapacity klientů jimž je služba poskytována. Tím se zúžila i lokalita, ve které byl výzkum realizován z původně plánovaného regionu celého MSK, neboť v seznamu poskytovatelů pro účast zůstaly pouze organizace z regionů severní Moravy a Slezska.

Ze zbývajících organizací jsem pak vybrala ty, které se v těchto třech kritériích různily. Vedení těchto organizací jsem postupně oslovovala nejdříve telefonicky a v případech, kdy výzkum neodmítli, jsem jim následně zasílala email s informacemi o výzkumu a dojednávala termíny rozhovorů.

Situace se však dále komplikovala vznikem a následným prohlubováním prevalence onemocnění COVID-19, v jejímž důsledku jsem stihla realizovat výzkumné rozhovory pouze ve čtyřech organizacích.

4.3. Typ aktéra

Pro zajištění vyšší heterogenity vzorku pro výzkum a také s ohledem na sociálně konstruktivistický rámec jsem se rozhodla realizovat v organizacích rozhovory s participanty ze tří pozic aktérů – tedy ze tří pohledů s:

- vedením poskytovatele či zařízení (ředitel nebo vedoucí služby),
- metodiky (či osobami, jejichž náplní práce je nebo bylo zpracování Standardů kvality a metodických pokynů),
- sociálními pracovníky.

V průběhu oslovování organizací se ukázalo, že tyto jednotlivé pozice existují jak samostatně, tak jsou i různě slučovány (jeden člověk zajišťuje dvě i více pozic). To ovlivnilo počet participantů. Celkem jsem tedy realizovala deset rozhovorů s participanty, kteří vykonávali tyto pozice:

- ředitel

- ředitel se souběhem metodické pozice (bez externí metodické podpory)
- interní metodik bez souběhu pozic (s externí metodickou podporou)
- interní metodik se souběhem pozice sociálního a vedoucího pracovníka (jeden bez metodické podpory, jeden s externí metodickou podporou, jeden s interní metodickou podporou)
- externí metodik
- sociální pracovník (dva participantů)
- vedoucí pracovník

Po provedení těchto rozhovorů, jejich analýze, zpracování a navržení doporučení pro praxi jsem měla v plánu realizaci focus group s inspektory kvality, díky které bych tato doporučení mohla ověřit a případně rozvinout. Bohužel i v tomto místě byl výzkum díky již rozvinuté pandemii COVID-19 omezen.

5. METODA TVORBY DAT

Pro tvorbu dat jsem využila možnosti vedení polostrukturovaných rozhovorů, na základě předem připravených osnov pro různé aktéry. Jak jsem již výše zmínila, osnovy jsem dále upravovala. Lišily se podle pozice participantů, poněvadž některé otázky nebylo potřeba pokládat každému z nich (např. Jakou má metodik pozici v rámci hierarchie?), jiné mohli zodpovědět jen někteří z nich (např.: Jak se v roli metodika cítíte?) a někteří participantů měli specifickou pozici tím, že byla tvořena souběhem více pozic. Tyto osnovy jsem měla během rozhovoru u sebe a zaznamenávala do nich své reflexe a další poznámky potřebné pro vedení rozhovoru.

Rozhovory jsem vedla tak, abych od počátku zajišťovala a rozvíjela důvěru a bezpečí participantů. Všechny rozhovory zahrnovaly úvodní fázi, ve které jsem představila sebe, výzkumný projekt, jeho cíle a předpokládanou dobu jeho trvání. Vysvětlila jsem základní pojmy, které zároveň tvořily základní oblasti rozhovoru (pozice, role a profesní rozvoj metodiků), abych posílila vzájemné porozumění. Dále jsem hovořila o způsobech, kterými bude z mé strany zajištěna anonymita participantů i organizací, což bylo důležité zejména proto, že rozhovory byly nahrávány na diktafon a participantů mohli vnímat riziko prozrazení. Dala jsem všem prostor na jejich otázky.

Jednotlivé rozhovory byly nahrávány na diktafon až poté, co jsem se ujistila, že participantů informaci o potřebě audionahrávky zaznamenali z předchozího telefonického a

emailového kontaktu. Dbala jsem přitom na to, aby záznamy obsahovaly již představení výzkumného projektu, způsobu zajištění anonymity a potřebu dělat si v jeho průběhu poznámky. Teprve poté jsem se participanta zeptala na jeho souhlas s pořízením audionahrávky, čímž jsem dostala povinnosti zajištění informovaného souhlasu.

Na počátku hlavní fáze rozhovoru jsem participanty seznámila se strukturou rozhovoru a též vysvětlila, že se můžeme bavit i o dalších tématech, která se budou v souvislostech s tématem objevovat. V průběhu rozhovoru jsem vždy participanty informovala o tom, v jaké fázi rozhovoru se právě nacházíme, podporovala jsem jejich vyprávění zejména tím, že jsem vysvětlila svůj zájem o jejich pohled na problematiku, dojmy a zážitky z praxe (nikoliv o jejich odbornou znalost) a v neposlední řadě projevovala empatie. V průběhu jsem se též starala o komfort participantů nabízením pauzy, otevření okna a podobně, poněvadž rozhovory trvaly v rozmezí šedesáti až devadesáti minut.

Mimo připravené otázky jsem kladla rozšiřující či navazující otázky. Snažila jsem se redukovat riziko zkreslení, které by mohlo vznikat díky našemu nevyjádřenému předporozumění (například „profesionál“, „kolegiální“, atp.) a o prohlubování rozhovoru. Ověřovala jsem si, zda otázky, které kladu, jsou srozumitelné a v případě potřeby jsem se je snažila přeformulovat. Občasným shrnováním a doptáváním jsem se ujišťovala v situacích, kdy jsem si svým pochopením participanta nebyla jistá, ale i ve chvílích, kdy jsem měla pocit, že je „až příliš jasno“.

Každého participanta jsem požádala o vytvoření metafory k otázce: „*Co je to role metodika?*“ Prostřednictvím jejich metaforického vyjádření jsem se snažila uvolnit výroky participantů více k individuální prožitkové úrovni. Odpovědi mi přinesly možnost „vidět“ jejich představy o roli metodika (Kdo to je? Jak vypadá?) a doptáváním se na další detaily jsem se zároveň snažila více odhalit to, co na roli metodika vnímají jako významné (např.: Co tam dělá?).

V závěrečné fázi rozhovoru jsem kladla ještě otázky, které umožňovaly další vyjádření participantů: „*Co z toho, o čem jsme mluvili se vám jeví jako nejvýznamnější?*“ a „*O čem jsme nehovořili a je to k tomuto tématu významné?*“. Celý rozhovor jsem vždy ukončila nabídkou na zodpovězení otázek participantů.

6. METODY ANALÝZY DAT

Získaná data jsem zpracovala metodou tematické analýzy, se kterou jsem se seznámila zejména díky článku „*Using thematic analysis in psychology*“ (Braun, Clark, 2006).

V tomto článku autorky vysvětlují pojem tematické analýzy a nabízejí návod, jak ji provádět. Hendl o tematické analýze píše, že „...se hodí především v případě, kdy je cílem výzkumu popsat, jak jsou sociálně distribuovány různé pohledy na určitý jev“ (Hendl, 2005, s. 229). Braunová a Claková přemýšlí o užitečnosti bohatého popisu tematické analýzy: „*To by mohlo být zvláště užitečnou metodou, když – zkoumáte nedostatečně prozkoumané oblasti nebo pracujete s účastníky, jejichž názory na toto téma nejsou známy.*“ (Braun, Clark, 2006, s. 11). Tyto informace o metodě byly pro mé rozhodnutí významné vzhledem k tomu, že jsem zvolila sociálně konstruktivistický přístup. Zároveň však v mém rozhodování hrál roli i fakt, že při plánování výzkumu v raných fázích jsem vycházela z předpokladu, že provedu tři rozhovory v pěti až sedmi organizacích a případně další až do teoretické saturace. Předpokládala jsem tedy minimálně patnáct rozhovorů, které bych pravděpodobně zpracovávala velice dlouho. Ostatně jsem se o tom přesvědčila při otevřeném kódování jednoho z přepsaných rozhovorů v počátku. Volba této metody byla tedy z části řízena také tím, že jsem reflektovala postup skrze otevřené kódování celého textu jako časově velice náročný a v konečném důsledku neefektivní. Tematická analýza se mi totiž po prostudování jevila jako časově úspornější a zároveň dostatečně podrobná, aby umožnila odhalovat vzorce, které se v datech opakují. O výběru témat autorky píše: „*Téma může mít značný prostor v jednom datovém setu, ale malý nebo žádný v jiných, nebo by se mohlo objevit v relativně malém datovém souboru. Tedy úsudek výzkumníka je nutný k tomu, aby určil, co je téma. Naše počáteční vodítka k tomu je, že musíte udržet určitou flexibilitu a přísná pravidla opravdu nefungují.*“ (Braun, Clark, 2006, s.10) Tato část textu mě také oslovila, neboť jsem si byla vědoma, že do výzkumu vstupuji jako praktik s individuální zkušeností, která konstruovala mé předpoklady o metodické roli a jejím významu. Velice mě zajímalo, co jiného se dozvím od participantů. Na druhé straně mě však jako praktika lákalo také objevování toho společného. Dalším zkoumáním jsem chtěla lépe nahlédnout na to, jak jinak můžou jiné lidé konstruovat své významy a čemu vlastně významy přiřkládají.

Rozhovory jednotlivých participantů jsem nejdříve zkoumala každý zvlášť jako tzv. „případy“ (srov. Hendl, 2005, s. 230) a následně je rozdělila do „skupin případů“. Skupiny jsem si definovala podle charakteristiky jejich pozic jako: 1) metodiky, 2) sociální pracovníky, 3) ředitele a 4) vedoucí pracovníky. Postupně se objevovaly další možnosti, jak variovat skupiny. Například: participant s čistě metodickou pozicí (eventuálně ještě rozdělení podle toho, zda je ve službě jako externista nebo jako interní pracovník), se souběhem metodické a jiné pozice, nebo čerpající metodickou podporu. Varianty jsem si zaznamenávala s tím, že mi v pozdějších fázích mohou umožnit další pohledy na data či

zkoumání souvislostí. To se také stalo, a to zejména v detailním popisu výsledných témat, kde ukazují shody a rozdíly v pohledech na dané téma u takto rozlišených skupin. Část témat jsem přímo odvodila z okruhů, které jsem si vymezila již na začátku výzkumu při formulaci otázek do rozhovorů. Tato témata jsou popsána jako „okruhy“ v Tabulce č. 1¹⁰. Pro práci s daty jsem se přidržovala nabízeného návodu Braunové a Clarkové. Svůj postup prakticky přibližuji v následujícím textu.

Čtení a poznámky

Přepsané rozhovory jsem opakovaně pročítala a v jejich odpovědích jsem reflektovala a pro sebe pojmenovávala předběžná témata. Současně jsem zaznamenávala své nápady o možných souvislostech a další reflexe. Díky tomuto tázání se mi ukazovala kromě původně předpokládaných témat i další témata, s nimiž jsem na začátku výzkumu ještě nepočítala. Pro ilustraci zde uvádím témata, která byla generována tímto druhým způsobem. Přitom některá z nich se překrývala s obecnými okruhy¹¹.

Tabulka č. 2: Témata generovaná reflexivním dotazováním výzkumníka nad daty

Téma	Reflexivní dotazování výzkumníka
Vliv organizační kultury na metodickou roli	Jsou z řeči participantů patrné nějaké indicie ukazující na vliv organizační kultury?
	Jaké jsou osobní zkušenosti participantů s metodikou?
Implementace metodik do praxe, potíže a dobrá praxe	Co pomáhá a co brání přijetí metodik a jejich implementaci do praxe?
Nedostatečné znalosti a dovednosti pracovníků	Jaké znalosti a dovednosti jsou dle participantů nedostatečné nebo pracovníkům organizace chybí? Projevuje se to nějak v očekávání od metodiků nebo v tom co reálně dělají?
	Jaké jsou rozdíly ve vnímání významu role metodika ve výpovědích participantů s různou délkou praxe?
Možná supervizní témata metodiků	Jaké reflexe či sebereflexe se u metodiků v souvislosti s naplňováním role objevují?
Příběhy vstupu do metodické role a bytí v ní	Může být prožívání role samotnými metodikou v nějaké souvislosti s kontextem organizace, ve které pracují?
	Jaký je charakter či míra motivace metodiků pro tuto roli?
	Jak se proměňuje verbální či neverbální projev metodiků při hovoru o jeho práci? Jaké prožívání se ukazuje a v jakých souvislostech?
Proměny role a pozice metodika	Liší se nějak očekávání participantů či jejich výpovědi o naplňování metodické role v souvislosti s růzností pozic metodiků?

¹⁰ Viz Tabulka č. 1: Výzkumné otázky a okruhy do rozhovoru, s. 18

¹¹ Viz Tabulka č. 1: Výzkumné otázky a okruhy do rozhovoru, s. 18

Seznam témat

Z úryvků rozhovorů, ve kterých jsem nalézala témata, jsem si pro přehlednost a další práci s daty vytvořila tabulku v Excelu. Do této tabulky jsem si kopírovala ke každému tématu přeepsané úryvky rozhovorů. Dále jsem si k jednotlivým úryvkům vedla označení participanta ve formě písmene a čísla, kdy písmena označovala případ participanta (ředitel, vedoucí pracovník, sociální pracovník, metodik) a číslo bylo zvoleno náhodně a jeho účelem bylo označení konkrétní osoby participanta. Současně jsem zaznamenala také číslo řádku pro co nejrychlejší orientaci v prepisech. Každý úryvek jsem označila předběžným pojmenováním tématu a pozice participanta v organizaci, který výrok pronesl. Některé výpovědi jsem pak zařadila do témat prvního typu a další jsem pojmenovala jako nová témata (druhého typu). Výroky, u kterých jsem vyhodnotila jejich souvislost s více tématy, jsem nakopírovala, patřičně označila a zařadila. Ojedinelé výroky, které podle mého vyhodnocení mohly mít význam, jsem si označila jako „odložené“ a ponechala si je pro případné zpracování v dalších fázích práce.

Kontrola a čištění témat

V další fázi práce s daty jsem se zaměřila na kontrolu obsahu jednotlivých témat s jejich názvy. V průběhu této práce docházelo k jejich slučování, ale i rozdělování, k tvorbě nových témat a přejmenovávání. Některá původní témata, a to zejména ta, která označovala charakteristiky, jsem přehodnocovala na podtémata. Jiná původní témata se dostala do skupiny odložených, poněvadž se k zařazení do témat nehodila, nezapadala. Jiná jsem kopírovala pro použití v novém tématu. Témata jsem následně kontrolovala, abych se ujistila, že výroky, které obsahují, smysluplně zapadají do jejich významu, a zda se jednotlivá témata od sebe navzájem liší. Tedy aby byla zajištěna jejich interní homogenita a externí heterogenita. (srov. Braun, Clark, 2006, s. 20) Znovu jsem se navracela do odložených témat a kontrolovala, zda mohou být přínosná.

Definování a pojmenování témat

Nyní přišel okamžik, kdy jsem začala popisovat obsah jednotlivých témat. Tím jsem zároveň kontrolovala, zda jsou opravdu dobře pojmenována. Využila jsem k tomu doporučení Braunové a Clarkové, a to popsat rozsah a obsah jednotlivých témat v několika větách. (srov. Braun, Clark, 2006, s. 21)

Seznam témat

Poté, co jsem témata popsala a přijala jejich pojmenování, jsem je včetně jejich podtémat seřadila do seznamu témat¹², a to tak jak vnímám jejich logickou návaznost. Podle tohoto seznamu je jako výsledky prezentuji v následujících kapitolách.

Tabulka č. 3: Seznam témat

	Téma / podtéma
1.	Jak vidí kvalitní službu Je šitá klientovi na míru Má správně nastaveny hranice v rámci systému Osobní kontakt, laskavě být s klienty Aby se principy a hodnoty skutečně žily skrze chování asistentů Zaměstnanci jsou opečováni - Nedostatečné kompetence pracovníků
2.	Jak vidí roli metodika Učitel kvality - Porozumění smyslu standardů - Vnímání širších souvislostí - Písemné zpracování metodik - Proměny role dle pozice Motivátor - Posiluje status a aktivní spolupráci pracovníků - Vytváří bezpečné prostředí - Podporuje organizační učení - Vede k reflexi praxe - Proměny role dle pozice Ochránce - Ochrana pracovníků - Ochrana klientů - Ochrana organizace Metodik v metaforách
3.	Optimální výbava pro naplnění role metodika - Znalosti a zkušenosti z oboru - Dovednosti - Charakterové vlastnosti - Schopnosti - Teoretický přístup
4.	Vliv metodika na kvalitu služby - možné rozpory - Osobnost metodika - Metodiky psané od stolu
5.	Nastavení pozice metodika v organizaci - Výhody a nevýhody dle typu nastavení pozice - Potřeba metodiků mít vyjasněnu pozici - Kompetence metodika v rozhodování - Hodnocení metodiků
6.	Vliv organizační kultury na metodickou roli - Přístup vedení organizace - Postoje pracovníků
7.	Příběhy vstupu do metodické role a bytí v ní
8.	Podněty pro přípravu profesionálů - Příprava na metodickou roli - Specializace v metodice - Co se metodikům osvědčilo, co oceňují - Reflexe supervizních témat

¹² Viz Tabulka č. 3: Seznam témat

	- Příprava pracovníků v sociálních službách
9.	Implementace metodik - dobrá praxe - Případová práce s osobními asistenty - Týmová spolupráce - Zpětná vazba
10.	Vyjasnění pozice metodika v organizaci - Potřeby metodiků

Jako výchozí pojem a zároveň kapitulu, kterou prezentace výsledků začíná, jsem na základě svého předporozumění považovala kvalitu služby, a to tak, jak ji vnímají účastníci. V následující kapitole jsem uvedla tři významy metodické role, které jsem z rozhovorů s účastníky abstrahovala a pojmenovala. Kapitulu jsem uzavřela jejich dokreslujícím – metaforickým vyjádřením. Z významů metodické role vyplývá jako další kapitola optimální výbava metodika čili kompetence, které jsou dle účastníků pro naplnění role potřebné. Na ni v další kapitole navazují naopak aspekty, které jsou vnímány jako překážky jejího naplnění a byly by s kvalitou tak, jak ji účastníci vnímají, v rozporu. Další dvě kapitoly přibližují, jak je samotný výkon metodické role ovlivňován typem nastavení pozice metodika a aspekty organizační kultury. Prožívání metodické role a okolnosti, za kterých se konkrétní účastníci metodiky stali, přibližují v kapitole obsahující jejich příběhy, kterými celou kapitolu výsledků ukončuji. V diskusi následně využívám témata, která přinášejí podněty účastníků pro přípravu profesionálů, pro dobrou praxi při zavádění metodik a pro naplnění potřeby metodiků spojených s jejich pozicí.

7. VÝSLEDKY VÝZKUMU

Výsledky výzkumu budu prezentovat tak, že je seřadím podle výše uvedeného seznamu témat¹³ a následně v jednotlivých kapitolách seřadím a vyložím obsah každého tématu s vybranými ilustracemi výroků nebo částí výroků, o které se výklad opírá.

Témata řadím dle svého předporozumění, jak spolu vzájemně souvisejí. Předpokládám, že základní je téma, jak účastníci rozumějí tomu, co znamená kvalita v sociální službě osobní asistence a toto rozumění kvality ovlivňuje i to, jak chápou účel pozice metodika a společně s tím, jak vnímají potřeby organizace a jejich pracovníků, toto ovlivňuje očekávání od role metodika.

V rozhovorech se ukazovalo, že naplnění role metodika na jedné straně napomáhají vlastnosti jejich nositelů (v rovině očekávání účastníků a v rovině reflexe vlastností, které

¹³ Viz Tabulka č. 3: Seznam témat

jsou prakticky naplňovány) definované jejich odbornými kompetencemi, osobnostními dispozicemi a přístupem ke spolupráci. Na druhé straně jsou ovlivňovány zařazením pozice metodika do organizační struktury (interním či externím vztahem, souběhem s dalšími pozicemi) a kontextem organizace (přístupem vedení, postoji pracovníků). Takto utvářená role metodika s ohledem na její nároky se projevuje v prožívání samotných metodiků a nasvědčuje potřeby a možnosti podpory ve zvládnutí jejich role a rozvoje jejich profesionality. Ukázala se také potřeba nastavení pozice metodika v organizaci.

7.1. Jak vidí kvalitní službu

Vyjádření participantů výzkumu ukazuje, že jako kvalitní lze charakterizovat takovou službu, která je poskytována zcela individuálně dle potřeb klientů a se současným požadavkem přiměřenosti péče. Služba dále musí v rámci systému sociálních služeb respektovat hranice jednotlivých druhů služeb, které jsou vymezeny legislativou, a to skrze definici poslání, cílů a okruhu osob, kterým je určena. V úrovni přímé péče je dle participantů pro kvalitu významné, aby péče byla vykonávána empatickými osobními asistenty, kteří budou integrovat významné hodnoty a principy sociální práce a budou kompetentními odborníky díky dalšímu vzdělávání. Úlohou vedení služby je citlivé vedení pracovníků, které je motivuje ke spolupráci a zájmu o další profesní rozvoj.

Je šitá klientovi na míru

Pro kvalitu života klienta je hlavní to, aby mohl žít doma i když je sám. Služba klientovi umožní žít tak, jak byl zvyklý. Přizpůsobí se tomu, co a v jaké míře právě potřebuje a kdy to potřebuje. Podle mnohých participantů je přitom důležité, aby byla poskytována přiměřeně. Tedy tak, aby podporovala jeho zachovalé schopnosti a působila tak preventivně proti zvyšování jeho závislosti na ní.

R2: „...klient, který není přepečovávaný, který má to, co potřebuje, který má službu, která je adekvátní, která není nad ani pod...“

Má správně nastavené hranice v rámci systému

Služba musí mít nastaveny hranice. Shrnutí výroků participantů ukazuje na to, že se hranice odvíjejí od specifik, kterou se osobní asistence odlišuje od jiných druhů sociálních služeb v jejich široké škále. Je reflektována potřeba, aby se jednotlivé sociální služby nepřekrývaly, ale aby se vzájemně doplňovaly.

M3: „... aby vůbec byl zachovaný ten kontext u jednotlivých služeb...nějaký obsah jednotný, aby každá služba to měla úplně jinak.“

Širším kontextem mohou být další veřejně dostupné služby, o kterých participanti přímo nehovořili, ale implicitně mohly být skryty v některých jejich výrocích jako například:

R2: „...aby tam byly zachovány nějaké hranice, protože pořád se najdou jedinci ze strany klientů, kteří mají pocit, že asistentka zabezpečí úplně všechno.“

V rámci vymezování hranic se pak jedná o definici poslání a cílové skupiny osob, kterým je služba určena. Dále pak vymezením životních situací těchto osob, se kterými jim služba může pomáhat a cílům, které si služba stanovila a ke kterým směřuje.

Osobní kontakt, laskavě být s klienty

V souvislosti s kvalitou participanti zdůrazňovali potřebu prožívání příjemných pocitů klienty během služby, kterých je možno dosáhnout zejména empatií, vstřícností k nim a jejich respektem pracovníky. Kvalita se v tomto bodě projevuje jejich zpětnou vazbou.

M1: „Jakoby ta úcta k těm lidem jako obecně, nebo mít respekt k tomu, že ten klient prostě to nějak má... Ten respekt a to, že je s nimi důstojně zacházeno a chováno se k nim. Aby se ani ty asistentky nestyděly za to, jak se chovají že jo, aby ti lidi byli rádi že přijdou, že je rádi vidí.“

M2: „Když se klientů ptám, tak oni mě říkají: No, oni jsou na mě všichni hodní ... tak tam to měřítko těch klientů je neustále jako: Já to mám v životě těžký a je skvělý, že za mnou přijde někdo, kdo je na mě jako hodnej, a pomůže mi.“

VP2: „...z mé pozice si myslím, že je to třeba to, že mu děláme tu společnost, že mu to třeba zpřijemníme, že tam jsme... osobně co mám tak zpětnou vazbu od těch kolegyně, že jsou tam ti lidi a že si s nimi povídají. Jo třeba s tam sednou a ty děvčata se jich vyptávají, že co třeba je nového, já nevím oni rozebírají i filmy třeba...“.

Aby se principy a hodnoty skutečně žily skrze chování asistentů

V další úrovni nastavení služby hraje dle participantů důležitou roli implementace obecných principů a hodnot sociální práce v praxi. Důraz je přitom kladen na významnou roli osobních asistentů, prostřednictvím kterých tyto principy a hodnoty žijí a projevují se ve způsobu jakým službu poskytují, tedy v jejich chování. Příkladem může být působení proti závislosti klientů na službě, přiměřenost poskytované služby vzhledem k jejich potřebám a

hodnoty jimiž se řídí přístup pracovníků, zejména důstojnost, respekt a expertnost klientů na svůj život.

R2: „...aby ta služba byla opravdu nastavena tak, že ten pracovník tam opravdu pro toho uživatele v tom smyslu, že při zachování všech morálních hodnot je tam poskytována ta služba...“

SP3: „Aby ten klient nebyl na tu službu vázaný. To znamená, protože on, když to tak vezmu, aby nebyl fixovaný na tu osobní asistentku, když to tak vezmu v té rovině. Vždycky ten člověk by měl dospět k tomu, aby ten stav se nějak zlepšil. Aby nebyl fixovaný na tu službu...“

M1: „Nejet jenom v tom, že jako my jsme ti jediní, kteří mají pravdu a vlastně na tom ty služby stojí, ale že ten člověk je primárně ten, kdo ví, jak to chce.“

Zaměstnanci jsou opečováni

Ukazatelem kvalitní služby je dle participantů také péče o potřeby zaměstnanců a jejich dobré vedení. Empatické vedení, které je citlivé k potřebám pracovníků, podporuje je a usiluje o jejich motivaci ke vzájemné spolupráci a rozvoji jejich kompetencí. Participantů jmenovali potřebu rozvoje znalostí a dovedností osobních asistentů, které jsou pro výkon služby u klientů potřebné vzhledem k jejich postižení a specifickým potřebám.

M1: „...aby ti lidi, kteří jdou do toho terénu věděli, co dělají. Aby oni měli ten kurz, aby oni měli ty školení, aby se jim někdo věnoval...“

M2: „dobré zázemí v těch sociálních pracovnících vedoucích, ... aby prostě ho někdo slyšel, aby mu prostě řekl, hele tak co s tím budem dělat? Zrovna u té osobní asistence se mi to zdá hodně hodně důležitý, protože tam jsou třeba i sedm osm hodin během dne a stále a pořád, a tam je velká snaha o to, aby tam chodil právě ten jeden stálý jako asistent, tak tam vidím jako největší takovej jako vykřičník v té péči o toho pracovníka, protože ta rutina, ten stereotyp může ubíjet vlastně obě dvě strany.“

Participantka na pozici ředitelky hovoří o svých zkušenostech s absolventy rekvalifikačních kurzů pro pracovníky v sociálních službách, u kterých sleduje nedostatečnou integraci obecných principů a hodnot sociální práce.

R2: „Já se setkávám s tím, že dneska v mnoha případech musím vést prostě k tomu, aby toto bylo dodržováno, protože já nevím, jestli je takový trend nebo jestli je to dobou, nebo čím, ale nemají to v sobě, ty základy. Pracovníci v sociálních službách, kteří prostě chtějí a hlásí se na tu práci, tak je to čím dál tím horší, že nemají v sobě základní pravidla, a to nemluví

o nějakých širších věcech, ale zachování vykáni, opravdu komunikace s tím, že nějaká úcta k odžitým letům, úcta k nějakým životním zkušenostem, to prostě mizí. To opravdu mizí...“

Kontext dále dokresluje vnímáním souvislosti s nastavením pozice pracovníka v sociálních službách v Zákoně, které dle jejího názoru umožňuje, aby tuto práci vykonávali lidé, kteří pro ni zejména v ohledu morálních hodnot nejsou vhodní. Toto sdělení uvedla na konci rozhovoru jako další téma¹⁴.

R2: „...opravdu pracovník v sociálních službách je od začátku, od toho, co přišel ten zákon tak je nastaven tak, že se tam v podstatě hlásí všichni, co už někde jinde to nevyšlo, a oni už neví co dělat...“

Osobní asistenti by dále dle některých participantů měli být schopni sebereflexe a měli by umět pracovat se svými pocity tak, aby nedocházelo k jejich přenosu na klienty.

M2: „...pořád vnímám i potřebu té supervize no, aby uměli se sebou trošku jako pracovat ti pracovníci, aby to nepřenesli jako na ty klienty, tak proto vidím tu kompetentnost, znalosti, ty podmínky...“

Kvalita služby je dle participantů určována svou flexibilitou, správným nastavením v rámci systému sociálních služeb a její realizací prostřednictvím kompetentního personálu podporovaného vedením.

V následující kapitole se budu věnovat tomu, zda může právě metodik přispívat k rozvoji kvality služby v souvislosti s výše uvedenými poznatky – tedy jak je participanty konstruován význam role metodika.

7.2. Jak vidí roli metodika

Na základě očekávání participantů od metodiků jsem identifikovala tři významy jejich role a oblasti pozornosti a aktivity metodiků v praxi. Chtěla bych na tomto místě zdůraznit, že nejsou vnímány jako samostatné, ale vzájemně se doplňují. První dva významy „Učitel kvality“ a „Motivátor“ jsou přítomny ve výpovědích všech participantů a považuji je tedy za nejvýznamnější. Třetí význam „Ochránce“ byl přítomen jen v případech dvou organizací, ale v reflexi důrazu, který mu ve svém vyprávění participanté přikládali – tedy v kontextu jejich vnímání se jevil jako velmi důležitý.

¹⁴ Tato participantka je jediná, která v rámci ukončování rozhovoru přinesla ještě další téma (viz. viz Tabulka č. 1 Výzkumné otázky a okruhy do rozhovoru, s. 18) Z důvodu logické návaznosti jsem toto téma zařadila na toto místo.

7.2.1. Učitel kvality

Význam role metodiků jako „učitelů kvality“ byl na základě výpovědí participantů konstruován jako důsledek reflexe nedostatečných znalostí a dovedností pracovníků, jejichž společným jmenovatelem je legislativa – Zákon a Vyhláška. Z výroků participantů vyplývá, že pracovníci organizací potřebují metodika k tomu, aby jim pomáhal s porozuměním smyslu Standardů, s vnímáním souvislostí mezi legislativou a praxí a s písemným zpracováním metodik. Participantů z řad metodiků reflektují, že tyto limity pracovníků se projevují v jejich nedostatečném porozumění metodikám, schopnosti tvořit metodiky samostatně a dobře je využívat v praxi.

M2: „...že někdo jim něco říkal, ale neuměli to vysvětlit, neuměli to vztáhnout do toho jejich fungování. Nevěděli proč to tam mají.“, „já si myslím, že to nikdo neumí, ... že ta služba to dál neumí použít. Neví proč které informace prostě tam jsou. Neví, proč je to takhle jako nastavené.“

Porozumění smyslu Standardů

Porozumění smyslu Standardů dle metodiků limituje pracovníky organizace v další práci s metodikami, zejména při potřebách jejich oprav, doplňování a aktualizací. Téma bylo reflektováno metodiky, kteří plní externí či interní metodickou podporu a těžiště práce se zpracováním Standardů je na sociálních či vedoucích pracovnících. Vnímají, že obsahu Standardů a jejich kritériím pracovníci nerozumí vždy dostatečně, případně si je vykládají nesprávným způsobem. Potřebu pochopení smyslu Standardů potažmo metodik osobními asistenty dokresluje výroky participantů – sociálních pracovníků.

SP1: „...aby v tom ten člověk viděl smysl, proč to tak je. Aby mu to ten smysl třeba i dávalo. Aby se tím řídil.“

SP3: „...aby to pochopil ten laik, i ta asistentka, aby to bylo i v souladu s jejíma schopnostma. Ne každá má nějaké vysokoškolské nebo středoškolské vzdělání, někteří mají jen ten kurz. Takže aby to bylo i pro ně pochopitelné a aby z toho vyvodila to nejpodstatnější co potřebuje pro sebe, aby to měla v té praxi.“

Vnímání širších souvislostí

Vnímání širších souvislostí se dle metodiků vztahuje k nastavení organizace, o které již byla řeč výše. Dále se rozvíjí k vnímání souvislostí mezi Zákonem, Vyhláškou a reálnými situacemi při práci s klienty v praxi.

M1: „...vysvětluju jako ze všech úhlů, aby nedostali jenom jednu jednorázovou odpověď, protože tam je tolik faktorů, které to můžou ovlivnit...Jsem tam i proto abych jim hodně kladla otázky, které oni už nemají, protože nějak jedou v zajištěném systému... zkusit se na to dívat trochu jinak třeba. To si myslím, že je důležité. Neutvrzovat vždycky třeba tu sociální pracovníci v tom, že to, jak to říká, tak to je jediná pravda.“

V největší míře se výpovědi týkaly potřeby vedení osobních asistentů, a to jak těch stávajících, tak i těch kteří nově nastupují. O potřebách osobních asistentů při řešení situací z praxe hovořil každý participant, a to v souvislostech se situacemi, se kterými se v praxi setkávají, jsou pro ně náročné a vždy jsou spojeny s jejich bezradností a nejistotami. Jako příklad uváděli participanté situace klientů, pro které službu dojednávají jejich rodinní příslušníci či blízcí, a ve kterých se stává, že za klienta hovoří – tedy hovoří „v zájmu“¹⁵ příjemce péče, protože ho například nevnímají jako schopného samostatného rozhodování, případně jsou přesvědčeni, že oni nejlépe ví, co jejich blízký potřebuje. Pro osobní asistenty to mohou být obtížné situace zvláště tehdy, když ví, že klient si přeje něco jiného nebo jsou v rodině narušené vztahy.

R2: „...že ty holky to neumějí, nebo všichni to neumění jako jsou tam i pánové. Neumějí to zpracovat tak rychle, tak dobře, ale potřebují to s někým sdílet, potřebují to s někým probrat...“

Objevila se i oblast rizikových situací a potíží spojených s identifikací přiměřeného rizika. Mísí se v nich pocity nejistoty, obav a zodpovědnosti osobních asistentů za klienta.

M3: „Kam až ten člověk může zasáhnout, kam ne. Co je přiměřené riziko, co už by ten pracovník neměl dovolit...u té osobní asistence se řeší třeba hodně kdo je klient. Protože máme nějakého seniora a do toho tam zasahuje rodina, tady ty hranice si taky umět vymezit.“

Potřebu pomoci metodika reflektovali také sociální pracovníci, kteří se cítili být v praxi ještě nezkušení nebo se vraceli k době, kdy jako absolventi vysokých škol do praxe přicházeli.

SP2: „V té škole vás prostě té praxi nenaučí no...“.

SP1: „Jsem si pak jistější...a potom to můžu předat dál, protože potom je jistější i ta asistentka, když jí řeknu, co má dělat“.

¹⁵ Místo je zdůrazněno z důvodu souvislosti s konceptem pomoci a kontroly v kapitole 2.3. Klíčové pojmy spojené s činností metodika, s.10

Písemné zpracování metodik

Třetí oblastí je písemné zpracování metodik. Participant hovoří o tom, že metodici jsou potřební v rámci přípravy a aktualizací Standardů a kontrole jejich písemného zpracování.

VP1: „...odsouhlasuje veškeré kroky, které my zpracováváme, aby byly v podstatě ve shodě i s legislativou...ty slova, jde o slovíčka, protože některá jsou nevhodně volena, tak aby to bylo výstižné a odpovídalo to terminologii té sociální oblasti.“

V rovině spolupráce s osobními asistenty se pak téma projevuje v jejich bezradnosti při psaní individuálních plánů.

SP3: „...je problém určit nějaký cíl u toho klienta. Takže jsou to zkušenosti, které máme už léta. Že přicházejí a jak to mám naformulovat, jak to mám udělat, jak to mám říct, jak to mám správně tomu klientovi.“

Význam role metodika jako „učitele kvality“ jsem označila na základě výroků participantů, které odhalují vnímání metodika jako toho, kdo nejvíce rozumí legislativě vztahující se k poskytování sociální služby, neustále sleduje její aktuality a nejlépe dokáže své znalosti využít při zpracovávání Standardů také ve formě psaných metodik. Z rozhovorů s participanty vystupuje, že je díky tomu vnímán jako odborník a vzniká tak předpoklad, že díky těmto jeho kompetencím služba splní zejména veškeré legislativní podmínky. V některých rozhovorech také zaznívá, že se díky tomu bude zvyšovat kvalitu služby.

Významnou funkcí metodika jako „učitele kvality“ je distribuce informací. Poskytují ostatním pracovníkům zejména rady, doporučení a vysvětlování. Z rozhovorů s participanty vyplynulo, že je to velmi oceňovaná funkce. Mnozí pracovníci se v tomto ohledu na metodiky spoléhají.

SP1: „Určitě my ostatní se máme o koho opřít, když sami neznáme to řešení, tak víme, že někdo ví více než my. Zná třeba více ty zákony, různé ty postupy a víme, že se máme o koho opřít.“

Jedna z participantek odbornost metodika, distribuci informací od něj a poskytování rad označila jako to nejvýznamnější, o čem jsme v rámci rozhovoru hovořily.

VP2: „Aby získával nějaké informace. To určitě, předával je, předával je vhodným způsobem ...když nám i poradí, co tam třeba ještě máme doplnit jo, nebo co děláme špatně...když s ním vycházím dobře.“

Metodik organizacím pomáhá s nastavováním služby tak, aby naplňovala své poslání a účel v souladu s jejím legislativním ukotvením. Prostřednictvím zaučování s metodikami a také jejich aktualizacemi vede metodik pracovníky organizace k jednotnosti postupů při práci s klienty. Participanti však uvádějí, že ne vždy se tento cíl daří naplnit.

Proměny role dle pozice

V organizacích, které poskytují více druhů služeb je pozice metodika slučována s pozicí vedoucího či sociálního pracovníka (ti jsou také přímými nadřízenými osobních asistentů) plní tuto funkci tzv. „zastřešující metodik“¹⁶ v rámci interní či externí spolupráce. Přímým nadřízeným osobních asistentů informace a znalosti předává a pomáhá jim je pochopit, aby je pak mohli využívat specificky s orientací na konkrétní druh služby a v její praxi:

SP3: „...zaštítí to všeobecně, a to konkrétno už si řešíme sami“.

V organizaci, kde je na pozici metodika jen jeden pracovník¹⁷ předává a vysvětluje informace všem pracovníkům v rámci pravidelných porad a specificky i novým pracovníkům v rámci tzv. vstupního školení metodiky.

SP1: „Vstupní školení metodiky. To je úplně mega důležitá věc tady to a určitě tam ty pravidla hodně procházejí na tom vstupním, takže taky super, že to máme.“

Ukazuje se, že role „učitele kvality“ nemusí a mnohdy ani nemůže v praxi být výsadou jen metodika, ale její přítomnost je potřebná také v osobách přímých nadřízených osobních asistentů.

SP3: „...přijdou pro radu. Že někdy jsou si v některých věcech nejistí a potřebují pomoc nebo poradit. A vždycky přijdou za náma a my je metodicky vedeme. Jak se to dělá, jak je to správný postup, co mají dělat. V rámci toho mají možnost si nahlédnout do těch standardů můžou to s námi probrat.“

Potřeba a rozložení této role mezi další pracovníky se liší. Porovnáváním organizací ve vzorku jsem zjistila, že čím více je osobních asistentů a čím větší je region na kterém je služba poskytována, případně pokud organizace poskytuje i další druhy sociálních služeb, tím větší je také míra zapojení a potřeba zvyšovat kompetence vedoucích či sociálních pracovníků, kteří pak budou schopni na jedné straně Standardy, metodiky a jejich souvislosti s kvalitou vysvětlovat osobním asistentům a rozvíjet v tomto ohledu i jejich kompetence. A

¹⁶ Výraz využitý jako „in vivo“ kód jednoho z participantů

¹⁷ Pozici metodika vykonává jen jeden pracovník bez souběhu s další pozicí

na druhé straně budou schopni metodiky samostatněji tvořit. Zatímco v nejmenší organizaci zajišťuje roli metodika přímo ředitelka organizace, ve velké organizaci již tuto roli nese interní metodik bez souběhu s další pozicí. V organizacích, které poskytují i jiné druhy sociálních služeb, zajišťuje tuto roli externí metodik nebo interní „zastřešující“ metodik se souběhem s dalšími pozicemi. Jako „učitelé kvality“ přitom spolupracují v nejvyšší míře s pracovníky, kteří jsou jako sociální či vedoucí pracovníci pověřeni též metodickou činností, která zahrnuje též psaní metodik. To, kdo metodiky sepisuje, se v jednotlivých organizacích liší. V nejmenší z nich je to ředitelka, ve velké organizaci poskytující jen službu osobní asistence je to jen interní metodik, který nemá souběh s další pozicí, v dalších dvou organizacích poskytujících také jiné druhy sociálních služeb píše metodiky vedoucí pracovníci, případně sociální pracovníci a jejich práci coby metodiků doprovází a kontroluje buď externí metodik nebo interní „zastřešující metodik“.

Metodik coby „učitel kvality“ je nositelem znalostí a dovedností, kterých jiní pracovníci nedosahují v dostatečné míře. Metodik je pracovníkům organizace předává a vysvětluje. Usiluje o rozvoj jejich schopností vnímat širší souvislosti kvality, podněcuje u nich vnímání smyslu nastavené legislativy v souvislosti s kvalitou a usiluje o praktickou aplikaci abstraktních poznatků.

7.2.2. Motivátor

Dle výpovědí participantů je častou obtíží v praxi spolupráce při tvorbě metodik a jejich přijetím pracovníky, zejména osobními asistenty. A tak se významnou podstatou metodické role stává motivování pracovníků ke spolupráci založené na otevřenosti v komunikaci a sdílení zkušeností i názorů, aby metodiky, kterými se pak mají v praxi řídit, byly v souladu s praxí a byly ze strany pracovníků přijímány. Zároveň je tak rozvíjena jejich schopnost pohotově reagovat na různé situace „in action“. Nalezená řešení je dále potřeba s pracovníky reflektovat za účelem hodnocení jejich přínosu pro kvalitu služby a zjišťovat zpětnou vazbu od klientů.

Při naplňování role coby „motivátora“ metodici využívají nejvíce naslouchání, sdílení, zplnomocňování a podněcování. Jedna metodička využívá při své práci s tématy zážitkové techniky.

M2: „...jsme zážitkovým způsobem v tom týmu jako dělali, a aby si to oni dokázali spojit v případě, že dojde k nějaké změně, tak aby nad tím takhle dokázali jako uvažovat, no. Ne jenom, že metodik řekl.“

Při spolupráci s metodikem jsou v organizacích využívány zejména individuální či týmové konzultace a metodické porady.

Posiluje status a aktivní spolupráci pracovníků

Participantů z řad metodiků hovořili o potřebě posílit status role pracovníků. Vnímají, že pracovníci se cítí společností obecně nedoceni a mají snahu posílit vnímání jejich významu jimi samotnými. Projevují jim uznání, neboť oni sami jejich důležitost v rámci oboru spatřují a vnímají, že pro rozvoj kvality péče je potřeba, aby byli pro spolupráci motivováni.

M2: *„hodně se snažím jim vysvětlit tu důležitost té jejich pozice a role, ... se jim snažím říct, že ne, že oni jsou ti profci na ty klienty a nevím, no, podpořit je v tom, že oni ví, jak s nima jako pracovat...jim dávat tu sílu.“*

Snahy o motivaci pro spolupráci jsou patrné jak ve vztahu k osobním asistentům, tak i k sociálním pracovníkům. Metodici ujišťují pracovníky o svém zájmu o jejich prožívání a touto svou otevřeností k nim se snaží podporovat také otevřenost pracovníků, která je pro spolupráci nezbytná. Potřeba motivace pracovníků se v rámci výzkumu ukazuje jako významná při zavádění změn. Metodici reflektují riziko odporu proti změnám a svou prací usilují o to, aby mu předcházeli, případně ho eliminovali.

M3: *„... aby pochopili, že to není nic proti nim... Prostě jenom je vyslechnout, jejich obavy, jejich strach. Protože vždycky jakákoliv změna, tak vždycky za ní je strach že co bude jinak, že to ten člověk nezvládne.“*

Vytváří bezpečné prostředí

Téměř všichni participantů v souvislosti s naplňováním role metodika zmiňují potřebu bezpečí a důvěry.

M2: *„Když jsem jenom přišla a honila kritéria, co všechno mám projet... tak málokdy se vytvořil jako kontakt, nějaký pocit důvěry“*

M3: *„...důvěru těch pracovníků, musí ho brát jako partnera.....bezpečí, že se můžou zeptat... můžou tam probrat věci, které jinde nemůžou“*

VP2: *„...mám potom i důvěru a vím, že se můžu zeptat.“*

Jedna participantka na pozici metodika hovořila o své zkušenosti s tím, že se pracovníci obávají mluvit o chybách, ke kterým v praxi dochází. Dle jejích zkušeností má

metodik, za předpokladu důvěry pracovníků, možnost podněcovat u pracovníků změnu ve vnímání chyb a to tak, že prostřednictvím jejich reflexe budou významově přerámovávány, jako zdroje pro zlepšení.

Podporuje organizační učení

Metodici společně s pracovníky diskutují, umožňují sdílení dobrých i špatných zkušeností z praxe, jejich pohledů i znalostí, a tím vytvářejí příležitosti k vzájemnému obohacování v týmu. Část participantů uvádí, že metodici díky tomu mohou odhalovat místa, ve kterých by se pracovníci mohli dále rozvíjet či vzdělávat. Některé výroky participantů ukazují, že důležitými oblastmi, na které by se spolupráce metodika s pracovníky měla zaměřovat, jsou principy a hodnoty sociální práce.

Ve vyjádřeních metodiků jsou přítomny indicie o jejich přístupu ke spolupráci, který podporuje pracovníky v jejich aktivním přístupu k hledání řešení situací z praxe či témat spojených s tvorbou metodik.

M2: „Doptávám se jak tu, kterou oblast mají jako nastavenou a často se ptám i jako jak si myslí, že by to mělo být. Jo, jako že to nenechávám jako na sobě, že i metodik, nebo kdo, prostě někdo říkal, ale aby oni si na to přišli sami. Je to o tom opravdu. Jak to máte? Co myslíte?“

Vzhledem k tomu, že o takovém přístupu hovořili i ostatní metodici a zdůrazňovali jeho význam, hledala jsem při zpracovávání dat, jak se tento přístup bude zrcadlit v řeči ostatních participantů. Zaznamenala jsem jediný takový výrok. Ostatní participanté hovořili spíše o radách a doporučeních, které ze strany metodika dostávají. Zdá se tedy, že tento zplnomocňující přístup není participanty reflektován. Otázkou zůstává, z jakého důvodu.

SP2: „Právě, že umí navést k té odpovědi...umí to z nás tak nenásilně vytáhnout.“

Vede k reflexi praxe

Metodici v průběhu spolupráce s pracovníky zjišťují, zda vytvořené metodiky, podle kterých se mají řídit, jsou v praxi uplatnitelné a zda umožňují poskytování kvalitní služby s ohledem na životní situace klientů a jejich potřeby. Zda metodiky a praxe jsou v souladu. Zjistila jsem, že za tímto účelem pokládají otázky sociálním či vedoucím pracovníkům, ale také osobním asistentům, kteří jsou v přímém a častém kontaktu s klienty.

M2: „A ten metodik je o tom: Tak jak se vám to dařilo? Co vám tam nefungovalo? A co fungovalo? Potřebujem tu metodiku spravit?“

Reflexe praxe s osobními asistenty je využívána také sociálními či vedoucími pracovníky se souběhem s pozicí metodika a je využívána také jako zdroj pro aktualizace či doplňování metodik.

SP2: „...*vlastně když mají nějaký podnět co přidat. Něco k havarijní či nouzové situaci...My míváme pravidelné porady, takže to ještě probereme s dalšíma asistentkama. Zda mají pocit, že by to tam mělo být přidané...*“

Dalším zdrojem je získávání zpětné vazby od klientů prostřednictvím dotazníků. Výsledky zjištění pak ve spolupráci s pracovníky vyhodnocují a v případě, že něco naznačuje na nefunkčnost metodik, hledají řešení a provádí jejich aktualizace. Žádný participant neuvedl jiné možnosti ověřování kvality služby, jako například hodnocení individuálního plánování nebo hodnocení pracovníků.

Také význam metodika jako „motivátora“ je konstruován potřebami pracovníků. Participantů vnímají potřebu spolupráce, a to v prostředí pro pracovníky přívětivém. Jak metodici, tak i ostatní participantů, projevují citlivost ve vnímání této dimenze spolupráce. Metodici se snaží zvyšovat motivaci pracovníků pro spolupráci směřující k rozvoji kvality. Snaží se vytvářet pro pracovníky prostředí otevřenosti v komunikaci, zejména uznáním pracovníků a budováním důvěry a bezpečného vztahu. V důsledku toho zároveň budují v organizacích specifickou atmosféru společné práce v týmu. I když je patrné, že organizační kultury zúčastněných organizací se liší zejména v důsledku přístupu vedení¹⁸, v reflexi atmosféry spolupráce s metodikem se v popisech jejího charakteru shodují všichni participantů. V rámci snahy o zvyšování kvality služby přicházejí potřeby různých a různě rozsáhlých změn, a ty způsobují často nelibé pocity mnoha pracovníků, zejména obavy a nepochopení. Participantů si tato rizika velmi dobře uvědomují a metodici usilují o to, aby těmito překážkám na cestě ke kvalitě předcházeli, případně je eliminovali.

Jeden z participantů podporu pracovníků vedoucí k jejich spokojenosti i ke spokojenosti klientů jmenuje jako to nejvýznamnější, o čem jsme se v rámci rozhovoru bavili.

SP3: „*Podpora zaměstnanců, tak aby ta organizace fungovala ke spokojenosti klientů, tak i zaměstnanců.*“

¹⁸ Viz kapitola 7.6. Vliv organizační kultury na metodickou roli

Spokojenost klientů, kvalitu služby a spolupráci vyzdvihují jako nejdůležitější také další účastníci.

SP2: „*Asi a by ten klient byl nejspokojenější, zkvalitňování služby.*“

VP1: „*Že se všema spolupracuje.*“

Proměny role dle pozice

Externí metodik, interní metodik bez souběhu pozic a „zastřešující“ metodik usilují zejména o zvyšování motivace pracovníků a nejvíce osobních asistentů prostřednictvím jejich podpory, vytváření bezpečného prostředí, vědomě podporují organizační učení, reflexi praxe a uplatňují zplnomocňující přístup. Sociální či vedoucí pracovníci, kteří zároveň plní roli metodika, a jsou přímými nadřízenými osobních asistentů, využívají zejména jejich podněty a reflektují jejich i vlastní zkušenosti a znalosti.

7.2.3. Ochránce

Význam metodika jako „ochránce“ popisují účastníci ze dvou organizací zařazených do výzkumu, a to zejména v souvislosti s písemnými metodikami. Účastníci se shodují v názoru, že metodiky slouží k ochraně pracovníků, organizace i klientů.

Ochranná funkce ve prospěch pracovníků je vnímána v souvislosti s chováním klientů, které devalvuje status jejich role, nebo se k nim chovají jiným nevhodným způsobem.

R2: „*...aby nebyla poškozena jejich integrita, jejich důstojnost.*“

M1: „*Jestli třeba chceme chodit do takové rodiny, kde s tím fakt třeba vnitřně ty holky mají problém – myslím asistentky. Zároveň socky¹⁹ z toho mají ‘takovou hlavu’. Tak jsme pak u těch pravidel a hranic obecně té organizace. Nejen těch lidských. Jako jestli tohle chceme ještě dělat.*“

Jedna účastnička uvádí případ, kdy využila přítomnosti metodika na návštěvě u klienta, který opakovaně porušoval nastavená pravidla. Metodik v této situaci plnil roli jakési vyšší autority.

SP1: „*Když ty pravidla třeba někde nefungovaly, soustavně se porušovaly a neplatilo na to žádné slovo, tak jsem si s sebou vzala toho metodika, který šel se mnou do té domácnosti a*

¹⁹ Žargon účastníka – znamená sociální pracovnice

tomu klientovi nebo té rodině to vysvětlil i ze své pozice. V podstatě stejně jako já, akorát jsme to měli tak, že 'Paní' metodička přišla.“

V druhé organizaci participantka popisuje obdobný případ, ale rozdíl byl v tom, že takové situace řeší u klienta přímo ředitel organizace.

Metodiky chrání také klienty, a to zejména před poskytováním činností, které nespádají do kompetencí služby (například aplikace inzulínu) a také v případě, že by v praxi nastaly nouzové či havarijní situace ohrožující klienta. Následně vysvětluje z toho vyplývající ochrannou funkci organizace před pracovníky, kteří by nepostupovali dle platných metodik a které by v důsledku mohlo poškodit organizaci.

R2: „...ochrana před případným jakýmsi problémem, kolapsem, kdy se budeme muset odkázat na to, že metodický pokyn byl daný takhle, metodika byla zpracována takhle, jo? A je to ochrana před zaměstnancem jako takovým, když něco udělá, neudělá úplně dobře podle toho metodického pokynu.“

Na základě popisu participantů se tyto situace a z nich se rodící potřeby pracovníků v praxi těchto dvou organizací opakují a jsou významné. Z vyprávění participantů vyplývá, že vytvořily způsob, jakým se je snaží ošetřit. Obě organizace mají ve svých metodikách jasně stanoveny hranice chování klientů k pracovníkům organizace a aktivně k nim přistupují prostřednictvím intervence metodika, sociálního pracovníka či ředitele.

Přesto, že explicitní výroky o ochranné funkci metodiků nebyly z hlediska kvantitativního zastoupení až tak významné, při rozhovorech jsem pozorovala v souvislosti s ohrožením a potřebou ochrany hluboké přesvědčení participantů. Roli metodika jako „ochránce“ jsem tedy z důvodu kvalitativního hlediska popsala zvlášť.

Rozhodla jsem se tak také na základě výpovědí ostatních participantů, kteří nehovoří o ochraně explicitně, ale domnívám se, že se v této souvislosti ukazuje implicitně skrze starost o splnění legislativních nároků, které jsou kontrolovány inspekcí, tedy skrze roli metodika jako „učitele kvality“ v rámci ochrany organizace při případném nesplnění. V rámci významu metodické role coby „motivátora“ se nabízí souvislost s potřebou pracovníků po bezpečném prostředí, kde mohou otevřeně mluvit, tedy jako ochrana bezpečí pracovníka při potřebě hovořit o nejistotách. A dále jako aktivní a rozvojový přístup ke společnému hledání řešení situací, ve kterých se pracovníci cítí nejistě a neumí v nich reagovat.

Nutno však dodat, že i já osobně tyto zkušenosti mám a v roli metodika jsem pocítovala poměrně silné tendence pracovníky ochraňovat²⁰, což pravděpodobně ovlivnilo mé vnímání tohoto významu role metodika jako důležité.

7.2.4. Metodik v metaforách

Tato kapitola přibližuje metodickou roli prostřednictvím metaforického vyjádření participantů. Tato vyjádření dále dokreslují role metodika popsané výše. Zdůrazňují významnost metodikova naslouchání, vědění, vedení, zodpovědnosti a případně též rozhodování. Dále zrcadlí osamělost, náročnost a tíhu této role a jedna z nich též explicitně zdůrazňuje klienta.

Tam, kde se participantům podařilo metaforu jednoznačně pojmenovat, jsem použila jejich pojmenování. Tam, kde se to nepodařilo, jsem pro pojmenování využila jejich slova a pokusila se jimi vystihnout podstatu řečeného²¹.

Dům plný řešení

SP2: *„Já bych si ho možná představila jako nějaký panelák, kde je hodně oken, a vždycky když je nějaký problém tak se to okýnko otevře je tam nějaké řešení ale když by to řešení zrovna jakoby, nepasovalo na naši službu, tak se zavře to okýnko a otevře se okýnko s jinou možností, s dalšími podněty.“*

Vrba

SP1: *„Mě teď jako první napadla vrba. Že jako ten metodik je v něčem fakt chudák. My za ním přijdeme a všechno to na něj úplně vysypem. A jako čekáme od něj to řešení, protože my sami si s tím nevíme rady, takže čekáme, co bude. Že on nám to určitě řekne.“*

Strom

VP2: *„Strom, který roste, z něho rostou ty větve, listí a já si třeba představuju, že z každého toho listí třeba něco nového vzejde. Někáká nová rada, pomoc, takhle mě to zrovna první napadlo. Takhle si to představuju, že by mi to mohlo pomoci. Jo? Spadne listí a teď jsem si úplně představila, že to je k ničemu. Že ta rada a že to jde dolu a že to je úplná blbost.“*

²⁰ Viz kapitola 8.1. Moje předchozí profesní zkušenosti.

²¹ Konkrétně označení „Dům plný řešení“ a „Tahač“

Páteř

M3: „*Páteř, zodpovědná za to, že ta služba je poskytována správně. Nebo správně a funkčně. Těžké i výzva. Protože ten metodik řeší problémy... Musí být rovná a pevná.*“

Kniha, kladívko a uši

R1: „*Já si ho představím jako člověka s otevřenou knihou ale zároveň s tím kladívkem. Jako tak to bude. Aby tam byly ty dvě věci. Ta kniha by znamenala hledání, nacházení. Kolem by seděla skupina lidí a ti mě poslouchají a komunikují se mnou, a to závěrečné odťuknutí kladívkem - a tak to bude. Bude hledat, budeme o tom mluvit, ale já si to přiklepnu a já si to budu hlídat. Jo, a ještě by měl takové velké uši. Aby to prostě všechno slyšel, protože někdo si není tolik jistý, jestli to, co říká je vůbec správně, nebo jestli to může říct.*“

Podané ruce

R2: „*Podané ruce. Teď myslím podané ruce jako nabídku pomoci... Měla by to být podaná ruka, nebo ukázaná cesta... aby to bylo vypovídající o tom, jak já toho metodika vidím...tak určitě by tam byla tak postel, kde by byl ten klient, protože o něm to je a kolem něj ti pracovníci a nad nimi ty ruce jako toho metodika.*“

Strom

SP3: „*Je to takový strom. Protože má různé větve a ty větve rozdvíhají na jednotlivé úrovně, kdy on to může jakoby zastřešovat, ... hlavně koruna a jsou větve, které táhnou, jak se říká za jeden provaz. Ten metodik je takový styčný důstojník, který to vlastně řídí, velí. Měl by to zastřešovat tu organizaci...má pevné kořeny...drží vlastně pospolu celou tu organizaci.*“

Průvodce

M1: „*Jako že lezu po takových kostkách a teď mám vedle sebe jako ty kolegyně třeba a nad náma je takový jako deštník... No takové to jakoby bezpečí a že vlastně spolu děláme kvalitní službu. Tak jako po těch postupných krocích třeba se něco zlepšuje, že jdeme jakoby spolu...Já jdu tak někde o půl kroku před nimi.*“

Tahač

M2: „*Jako z takových těch starých pohádek, jak jsou takový ty kolový vozy, takovej ten jako valník, a ten metodik, jak to jako táhne...něco někam táhne. A má to těžké, je to dřina...ale usmívá se, a ví, kam jde, a ví, kam to táhne jo. Ale zároveň prostě lehce, protože nemá za to*

tu zodpovědnost, ... protože on nadržuje ty otěže, tam prostě drží ty otěže někdo jako jinej a ... on může říct, hele ale to je jako vaše.“

Spojujícím prvkem ve výše uvedených metaforických citacích je blízkost role metodika k dalším pracovníkům či organizacím jako celku na cestě za společným cílem. Na těchto cestách často figuruje jako někdo, kdo dohlíží na udržení správného směru, ukazuje se jako zdroj pomoci ve chvílích, kdy si ostatní neví rady.

Jsou znatelné rozdíly, v oblasti vnímání jeho autority a míry jeho zodpovědnosti, která pak také působí na vnímání náročnosti jeho role. Ve výpovědi jedné participantky se objevuje ambivalence, která je důsledkem její individuální zkušenosti, a která ovlivňuje její vnímání potřeby metodika.

Shrnutí kapitoly

V rámci této kapitoly jsem popsala, jak je participanty vnímána role metodika, a také přiblížila jakými činnostmi a způsoby je v praxi uchopována. Snažila jsem se též zachytit rozdílnosti v rámci kontextu jednotlivých organizací.

V rámci role „učitele kvality“ zvyšují povědomí pracovníků o kvalitě a její souvislosti s legislativou. Usilují o směřování pozornosti pracovníků organizací na kvalitu a její rozvoj. Argumentují potřebou změn a vysvětlují ji se snahou o dosažení dobrého porozumění kvality a jejích aspektů.

V souvislosti se změnami se ukázalo, že participanty si uvědomují citlivost jejich zavádění, a že se metodici jako „motivátoři“ snaží působit proti vzniku možného odporu ze strany pracovníků. Usilují o zvyšování kvality služby vzájemným učením, a to zejména prostřednictvím sdílení případně zplnomocňováním, a dále vytvářením příznivých podmínek, které mají minimalizovat nelibé pocity pracovníků a jejich odpor, a naopak zvýšit jejich zájem a motivaci pro spolupráci. Tyto snahy jsou ale spíše dominantou metodiků bez souběhu s jinou pozicí. Naopak reflexi zavedených či zaváděných metodiků s ohledem na jejich přínos pro kvalitu a funkčnost v praxi provádějí metodici, ať už se souběhem role nebo bez něj.

Jednou z explicitně méně zastoupených rolí metodika je „ochránce“ zejména jako zpracovatele Standardů ve formě metodik, které mají ochrannou funkci jak ve vztahu k organizaci, jejím pracovníkům, tak i klientům. Zvažovala jsem, zda a případně jak se tato ochranná role projevuje v implicitním vyjádření ostatních participantů.

Metaforické vyjádření k roli metodika navíc ukázalo, že v individuální úrovni může být role metodika vnímána jako autorita s mocí rozhodovat. Jako protipól se ukázala

varianta, kdy autoritou je vedení organizace, kterou externí metodik respektuje a zodpovědnost nepřebírá. Ostatní metafory bylo možné vztáhnout k již popsaným rolím a poodhalily také prožívání role ve vyjádřeních samotných metodiků.

Téma role metodika reflektovali v závěru rozhovoru někteří z participantů výzkumu jako nejdůležitější. První výrok, který níže uvádím, ukazuje, že metodik je dle participantky ve společnosti spojován s jinými významy, a do popředí jeho významu se nesprávně dostává jeho kontrolní funkce. Přitom kontrolní funkci vnímá jako méně významnou.

R2: *„Možná nastavení. To celospolečenské nastavení metodika jako takového. Protože metodik jako pojem máme spojovaný úplně s jinými funkcemi a jinou činností. Už to, že v podstatě metodik pro domovy pro seniory a metodik na městě. To jsou všechno takové jakoby kontrolní orgány. A to si myslím, že metodik by neměl být kontrolní orgán. Z 1/3 ano, ze 2/3 ne...zařazení v organizaci, ve společnosti, ve službě a pojmenování činností, které ten metodik provádí“*

Jiná participantka reflektuje obrovský přínos pro nastavení hranice metodické role desatero metodiků, které na setkávání metodiků společně ve spolupráci identifikovali a umožnilo jí lépe vnímat, co do této role patří a co ne.

M2: *„Práce s hranicemi metodika, jako práce s hranicema, potom bylo pro mě úplně skvělé, že jsme si vytvořili v rámci workshopů vůbec jako desatero metodika, vůbec jako co teda má jako dělat, bylo pro mě úplně jako stěžejní odpichové vůbec jako území v tom jako, jak vůbec ta role má jako vypadat, co má za úkol, to bylo pro mě hrozně nosné.“*

V následující kapitole se budu věnovat potřebným kompetencím metodiků, tedy otázce, jaká je optimální výbava metodika pro naplnění jeho role.

7.3. Optimální výbava pro naplnění role metodika

Pro naplnění role metodika je dle participantů potřeba, aby byli vybaveni množinou potřebných znalostí, dovedností, schopností a způsobů, jakým se v interakcích s ostatními pracovníky chovají, jak k nim přistupují. Mimo to se objevilo i využití teoretického přístupu k uchopení metodické role.

Potřebné znalosti jsou identifikovány v linii znalostí legislativy vztahující se k sociální práci, a v linii znalosti a zkušenosti z praxe služby osobní asistence. Někteří participanté v souvislosti se znalostmi uváděli také potřebu znalosti jiných druhů sociálních služeb a právních předpisů z oblasti pracovního práva.

SP3: *„Zkušenosti, znalosti, dovednosti, schopnosti, protože to je důležité. Měl by to být člověk, který už nějakou dobu pracuje, má nějakou praxi v oboru...jak ta organizace vlastně funguje, jak fungují služby.“*

Pro roli metodika je dle participantů potřeba, aby disponoval zejména komunikačními dovednostmi. Musí umět naslouchat, srozumitelně vysvětlovat a argumentovat, vést rozhovor tak, aby byl pro pracovníka motivující. Pokládání otázek, které podpoří využívání zkušeností pracovníků z praxe k nalézání řešení různých témat či situací, vnímají jako potřebnou dovednost zejména metodici. Jedna z participantek uvádí komunikační dovednosti metodika jako to nejvýznamnější, o čem jsme se v rámci rozhovoru bavily.

R1: *„Komunikace nebo způsob komunikace, způsob vedení hovoru hledání nejenom nápadů a metodického vedení, ale hledání té společné řeči.“*

Měl by být schopen empatie, a to jak ve vztahu ke klientům služby, tak i k jejím pracovníkům. Měl by k pracovníkům přistupovat rovně a s respektem, být k nim slušný a vstřícný, přijímat jejich názory a zajímat se o ně. Metodik by dále měl dodržovat slovo a být důsledný.

Samí metodici oblast komunikačních dovedností a přístupu k druhým lidem reflektují jako významnou. Zazněla též schopnost sebereflexe.

M1: *„Citlivě proto, abych se ho třeba nedotkla v tom, jak to říkám ale zároveň prostě poslechnout si, jak to má. Říct, jak to chci já a spolu dojít k nějakému tomu řešení... Snažím se i o ten individuální přístup k nim. Že třeba rozumím tomu, proč to tak zrovna nechtějí, nebo proč tohle říká, ne že vyloženě něco nechce, ale proč je ta reakce vůbec taková, jaká je. Takže reagovat na to tak, ať samozřejmě je to spíše motivující.“*

M2: *„Myslím si, že by měl pracovat pod dobrou supervizi, měl by prostě jako umět, vědět, co říká, jak to říká, jak působí... protože jsou to velký týmy těch lidí.“*

Dále je vnímána potřeba, aby dokázal facilitovat porady.

SP1: *„On je v podstatě takový moderátor té porady. Takže musí mít utříděné myšlenky, musí mít nachystaný nějaký program na tu poradu.“*

Zkušenosti participantů s odporem pracovníků ke změnám přináší oblast potřebných dovedností metodika v práci se změnou. Pracovníci mohou změny vnímat jako kritiku jejich dosavadní práce a nemusí dostatečně rozumět jejich důvodům. Potřebují tedy citlivého metodika, který si je vyslechně a vše jim vysvětlí.

M3: „...personální a psychologické záležitosti... práce s tou změnou. To fakt člověk fakt musí umět. Jo? Umět ty lidi naučit pracovat se změnami.

Na základě výpovědí participantů lze ještě doplnit, že metodik bude k pracovníkům organizace přistupovat takovým způsobem, aby podporoval jejich spolupráci, komunikaci a dobré vztahy. Bude díky tomu působit preventivně proti jejich demotivaci s rizikem dopadů jejich naladění na práci s klienty, a naopak bude podporovat jejich vyšší angažovanost a loajalitu. Tyto požadavky lze potvrdit také z pohledu metodiků.

M2: „...poslouchat prostě pracovníky s čím se potýkají, co jim jako nejde, takže někdy plním nějakou další roli toho posluchače... řeší se vlastně s čím oni se potýkají. A to je vlastně vesměs baví, protože je někdo poslouchá, co mají za problémy vlastně v praxi. A na základě toho, těch odhalení, se potom píšou ty metodiky.“

Participantka na pozici externího metodika jmenovala jako přínosnou orientaci metodika na řešení, v rámci systemického přístupu. Napomáhá jí v orientaci při naplňování metodické role při spolupráci s pracovníky tak, že je vede ke změně přemýšlení od toho, co nefunguje, a co nejde k tomu, jak by to fungovat mělo, a k hledání možností, jak dojít k řešení.

M2: „...výcvik jako...přístup, zaměřený na řešení...to systemické zaměření na jako řešení, tak aplikuju teď vlastně v každé té službě, ... mě úplně nezajímá co teďka jako co vám nefungovalo, pojd'te mi prostě říct, jak chcete, aby ta služba vypadala, a tohle mám pocit, že jako jak se ta služba zbaví toho, že se nemusí plácát v tom jako bahně.“

Tato participantka vyzdvihla systemický přístup jako nejvýznamnější.

Z vyjádření jednotlivých participantů je zřejmé očekávání, že metodik bude schopen všechny své znalosti a dovednosti integrovat a prakticky je využívat při plnění své role v souladu s hodnotami profese.

Oblasti potřebných kompetencí metodiků dokresluji v následujících kapitolách, věnovaných negativnímu vymezení participantů v ohledu způsobů práce a chování metodika, které by bylo v rozporu s kvalitou, a dále vlivu organizační kultury na roli metodika a nastavení pozice metodika v organizaci.

7.4. Vliv metodika na kvalitu služby - možné rozpory

Dosud jsem popisovala metodickou roli z pohledu toho, co je participanty oceňováno jako pro kvalitu přínosné a funkční, případně ideální. Tedy popisům toho, jak by metodická role měla být naplňována. V této kapitole v krátkosti uvádím opačné výroky, které reprezentují, co je participanty v roli metodika reflektováno či na úrovni hypotéz vnímáno jako škodlivé.

R1: *„Tak to by byl jenom osobnostně špatný člověk, který by byl neodborníkem, neprofesionálem ve svém oboru...neprofesionálním přístupem, necitlivým přístupem, neetickým, špatným vedením pracovníků...dělal roztržky mezi kolegy. On by je nepodporoval...“*

Tato participantka přemýšlela hypoteticky. Nedokázala si to prakticky představit, protože se s takovým metodikem nikdy nesešla. Další hypotetický výrok směřuje k riziku projekce nespokojenosti pracovníků na klienta.

M1: *„...podpora těch pracovníků, kdyby nebyla. Tak to by asi podle mě víc ten klient poznal, že ty holky to nebaví, že mají málo peněz, hodně přesčasu, že nikdo se s nimi nebaví, jak to funguje. Podle mě v tom by to šlo poznat, že to by bylo to ohrožení...Tak to si myslím že klienti poznají. Že to přenesou ti zaměstnanci na ně.“*

Významné se mi však jeví propojení těchto hypotetických výroků s vyjádřením jiného participanta. Tentokrát v úrovni osobní zkušenosti z praxe.

VP2: *„...to byl pro mě zlý člověk...přišel, křičel po nás, říkal bude to takhle a takhle, nepřesvědčil mě třeba proč to tak má být. Uděláte to, protože jsem to řekla já a hotovo. Nezajímal se o to... Že bych za ním šla a poradila se? V životě jsem tam nešla!“*

Tato zkušenost se ve vnímání metodika a významu jeho role i v postoji participantky k němu projevila velmi negativně. Oproti participantům s dobrou zkušeností jsem reflektovala zvýšenou míru obav spojených s úzkou spoluprací s ním, a s tím související tendenci pracovat v týmu bez metodika, a dále jsem vnímala ambivalenci ve vnímání přínosu jeho role²².

Ohrožením kvality by dle participantů bylo, pokud by metodik při psaní nebyl skromný a byl by přesvědčen o tom, že všechno ví a zná, a metodiku psal bez spolupráce

²² Viz kapitola 7.2.4. Metodik v metaforách

s pracovníky v praxi a vyžadoval striktní plnění takovéto metodiky. Vznikala by významná rizika vedoucí k poskytování nekvalitní služby. Klienti by nedostávali služby v potřebné míře a rozsahu, který by reflektoval jejich měnící se potřeby. Pracovníci by takto psané metodiky nepřijali a nerespektovali.

M3: „*No tím, že někdo vytvoří pravidla, o kterých ti pracovníci ví, že prostě nejsou funkční, tím pádem se jimi neřídí, tím pádem ta služba je bez pravidel nebo je zakonzervována nějakým způsobem, který se aplikuje třeba 15 let.*“

Pokud by i přesto pracovníci dle takových pravidel museli postupovat, necítili by se dle participantů ve svých rolích dobře, a to by dále ohrožovalo jejich vztah ke klientům a spokojenost v zaměstnání.

Dále bych ráda uvedla výrok, který poukazuje také na další oblast v kompetentnosti metodika – na schopnost kritické reflexe a sebereflexe.

M2: „*Když se člověk neohlídne za sebe, co se mu daří, co se mu nedaří a jak to dělá, tak nikdy nemůže to dělat líp.*“

Možné ohrožení kvality je tedy participanty vnímáno v rovině přístupu metodika k pracovníkům a spolupráci s nimi při tvorbě metodik. Tak by vznikaly metodiky psané od stolu a rozvíjel by se odpor pracovníků. Jejich nespokojenost by se pak mohla přenášet na klienty. Metodik, který by kriticky nezkoumal svou práci, by dále omezoval možnosti jejího rozvoje tím, že by nepřipustil svá možná pochopení či jiné možnosti, jak práci vykonávat s co největší mírou profesionality.

7.5. Nastavení pozice metodika v organizaci

Na základě vyjádření participantů jsem vytvořila tabulku výhod a nevýhod²³, které u jednotlivých typů nastavení metodické pozice v organizacích vnímají. Dále v této kapitole uvádím vyjádření participantů z řad metodiků, kteří reflektují potřebu mít vyjasněnou svou pozici v rámci organizace, z nichž jeden je vyřčen z pozice externisty a druhý z pozice interního metodika organizace. Krátce se také věnuji otázce kompetence rozhodovat o řešeních.

Výhody externí spolupráce s metodikem jsou dle participantů jeho bohatší zkušenosti s metodickou prací a inspekcemi v rámci různých služeb, a také je vnímána jeho vyšší

²³ Viz Tabulka č. 4: Výhody a nevýhody nastavení pozic

autorita coby odborníka. Oproti tomu je jako nevýhoda vnímána nižší míra kontaktu s pracovníky organizace a jeho neznalost konkrétní praxe, díky které je závislý na informacích od pracovníků.

Interní metodici mají dle participantů výhodu ve znalosti konkrétní organizace v kontextu její praxe zahrnující mimo jiné její kulturu, v některých případech též historii její existence a vývoje. Dále podle nich mají výhodu častějšího osobního kontaktu s pracovníky a znalost klientů. Výraznou nevýhodou však v tomto porovnání může být ohrožení profesní slepotou, jeho nižší autorita v organizaci a případné malé zkušenosti v metodické práci u jiných poskytovatelů či v jiných službách, které mohou limitovat přinášení dobrých příkladů z praxe. Objevuje se též zátěž zodpovědnosti interního metodika za splnění legislativních podmínek, kterou on sám prožívá²⁴. V případě souběhu s dalšími pozicemi je, dle participantů, kteří takto nastavenou pozici mají, nevýhodou velké množství další práce a povinností z nich vyplývajících.

Tabulka č. 4: Výhody a nevýhody nastavení pozic

Typ nastavení pozice	Výhody	Nevýhody
Externí metodik	má vyšší autoritu jako odborník, oproti internímu metodikovi je lépe slyšet	nemá úzký kontakt s pracovníky z praxe
	má zkušenosti s metodickou prací v jiných službách a organizacích	je závislý na zprostředkovaných informacích, sám praxi konkrétní služby nezná
	má zkušenosti s inspekcemi v jiných organizacích	
Interní metodik (bez souběhu pozic)	propojuje celou organizaci	má nižší autoritu v rámci organizace
	zná širší kontext organizace	obtížně uchopitelná role – je s kolegy na stejné úrovni a zároveň má svěřeno jejich vedení*
	má dostupný častý kontakt s pracovníky a vedením	je ohrožen rizikem profesní slepoty
	v organizaci je stran znalosti legislativy odborníkem	zodpovědnost za splnění legislativních nároků kvality
Interní metodik (se souběhem pozic)	je přímo v praxi – dobře ji zná, zná klienty	obtížně uchopitelná role, je s kolegy na stejné úrovni a zároveň má svěřeno jejich metodické vedení*
	má dostupný častý kontakt s pracovníky a vedením	má velké množství jiné práce, plnění pozic je časově náročné a vyčerpávající
	zná širší kontext organizace	je ohrožen rizikem profesní slepoty

* za předpokladu takového nastavení v hierarchii organizace

²⁴ Viz také kapitola 7.7. Příběhy vstupu do metodické role a bytí v ní

Výzkum dále naznačil, že metodik potřebuje mít vyjasněnu svou pozici v organizaci. Následují dva výroky, které ukazují na tuto potřebu.

M2: *„Jako externista, potřebuji nutně v té organizaci mít jasnou styčnou osobu, se kterou to třeba můžu jako řešit, jako dopředu mít vyjednaný ten kontrakt... A vždycky jsme si řekli jako čemu se budem věnovat, co ukončíme, a jestli budem potřebovat pracovníky anebo ne, jako k tomu budem potřebovat, takže takhle jsme si to vždycky řekli.“*

Tato participantka mimo to také uvádí, že si vždy jako externista dojednává kontrakt s organizací. Při rozhovoru s ní jsem reflektovala přijetí své zodpovědnosti ve starosti o vyjednávání nastavení spolupráce, před jejím započítím, a dále také dojednávání v jejím průběhu.

Jiné je to u metodičky, která je interním zaměstnancem organizace. Dle jejího vyjádření se zdá, že nastavení spolupráce v rámci metodické pozice v tomto kontextu je zodpovědností vedení organizace.

M3: *„Mít na to prostor a čas. Jo a nastavit pravidla i pro toho metodika co od něj ta organizace očekává.“*

Nevyjasněnost pozice, a s tím související spolupráce, se projevuje také v tom, jak roli prožívá.²⁵ Tato participantka téma umístění metodika v organizační struktuře a jasného vymezení jeho kompetencí a náplně práce označila jako nejvýznamnější.

M3: *„Mít možnost to uchopit. Vytvořit v organizaci to zázemí pro tu pozici čili vedení musí mít jasno v tom, kdo to je a co bude dělat.“*

Tento názor, i s reflexí širšího společenského kontextu, podporuje vyjádření jiné participantky, která ho uvádí také jako nejvýznamnější.

R2: *„Zařazení v organizaci, ve společnosti, ve službě a pojmenování činností, které ten metodik provádí.“*

V rámci rozhovorů jsem reflektovala téma kompetencí metodika v rozhodování. Participantka vykonávající metodickou pozici v rámci externí spolupráce, ale má jako metodik zároveň zkušenosti s interní pozicí, uvedla, že oproti interní pozici může jako externista organizacím dávat doporučení. Samotné rozhodování je však na organizaci.

²⁵ Viz kapitola 7.6. Vliv organizační kultury, 7.7. Příběhy vstupu do metodické role a bytí v ní

M2: „*Jako externista, ... jsem tam jako člověk, který přijde, řekne, co je třeba, odejde, a už nemá žádný vliv, aby se něco změnilo nebo páku na to – tady je něco špatně a opravdu je potřeba to opravit. Prostě jenom že přijde a jako odejde...vždycky jenom říkám, to je třeba jako i můj pohled, zákon říká tohle, vy si máte tady tyto možnosti, ale tím jako kdyby končím.*“

Na téma rozhodování se vyjádřila ještě participantka v roli ředitelky organizace, ve které metodickou pozici zastává interní pracovník bez souběhu dalších pozic.

R1: „*Musí se mou konzultovat veškeré změny, veškeré návrhy. To znamená, bez toho odsouhlasení by ten, byť dobrý, návrh nebylo možné prosadit do té praxe.*“

Druhá participantka na pozici ředitelky, která ve své organizaci současně vykonává metodickou činnost, přemýšlela o rozdílnosti kompetence v rozhodování z pozice metodika a ředitele a došla k závěru, že tuto kompetenci má ředitel jako zástupce vedení.

R2: „*Metodik nemusí být až tak autoritativně nastaven vůči těm pracovníkům přímé péče a v podstatě nemusí až tak rezolutně v mnoha případech rozhodnout o tom řešení, protože to musí být ten zástupce toho vedení té organizace.*“

Participantky se tedy shodují na tom, že kompetenci činit rozhodnutí má také ve věcech metodiky vedení organizace. V rámci některých jiných vyjádření však v tomto bodě sledují rozpory²⁶.

V rámci výzkumu jsem se jediných dvou participantů na pozici ředitelů dotazovala na způsob hodnocení metodika a důkazy, podle kterých by poznali, že metodik svou práci dělá dobře. Odpovědi se vztahovaly ke zpětné vazbě od dalších pracovníků a k pozorování spokojenosti klientů. Ani v jednom případě nezazněly manažerské nástroje pro hodnocení pracovního výkonu. Zjistila jsem, že ani v jednom případě nejsou jednoznačně nastavena kritéria ani systém jeho hodnocení.

7.6. Vliv organizační kultury na metodickou roli

V této kapitole popisují okolnosti, které ovlivňují vnímání metodické role pracovníky v organizacích, a které zároveň velmi úzce souvisí s organizační kulturou. Jako podstatný se ukazuje přístup ke spolupráci s metodikem, a to jak v souvislosti s vedením organizací, tak i se sociálními či vedoucími pracovníky a osobními asistenty. V souvislosti s tím se ukazují

²⁶ Viz kapitola 7.2.4 Metodik v metaforách vyjádření R1

také obtíže s nedodržováním metodických postupů a odporem pracovníků ke změnám, které přicházejí s metodikami.

Přístup vedení k metodikovi a spolupráci s ním je dle některých participantů významný zejména v úrovni jeho podpory. Výroky participantů ukazují, že vedení by mu mělo projevovat svou důvěru, což se zároveň prakticky promítne ve spolupráci. Podporující vedení bude naslouchat potřebám, podnětům a návrhům, které přicházejí z praxe prostřednictvím metodika. Vedení je bude zvažovat a bude případně ochotné k realizaci potřebných kroků. Z přístupu vedení tak bude zřejmé, zda jeho roli uznávají a vnímají ji jako potřebnou a to, jak výroky participantů naznačují, zase bude mít vliv na to, jak svou roli metodik prožívá²⁷.

R1: *„Ale ten metodik musí mít jasnou podporu z úzkého vedení. To znamená, když by personalista nebo ředitel prostě podkopával autoritu toho metodika tak by si jenom lil tu opozici.“*

M1: *„...já jsem třeba spokojená s tím, s paní ředitelkou máme nějaké pravidelné schůzky. Řekly jsme si, že minimálně vždy před tou metodickou poradou nebo když je ta konzultace, tak spolu máme celý den, takže se spolu my dvě bavíme hodně o těch věcech, jak jsou, jako to mi přijde základ. To prostě jako bez toho by to nešlo.“*

Opakem je jiný kontext organizace, o kterém hovoří další participantka.

M3: *„...když je potřeba něco vyřešit, když by se daly nějaké preventivní připomínky nebo poznatky, tak jsou smeteny ze stolu... Jako bohužel většina informací nemá efekt a smysl posílat dál, protože nebudou vyslyšeny.“*

V rozhovorech zaznívaly vnímané obtíže s postoji pracovníků, a to zejména osobních asistentů, kteří pro spolupráci nejsou vždy dostatečně angažováni. Nižší angažovanost pracovníků je dle některých participantů zapříčiněna tím, že nevnímají význam metodik a jako prioritní vnímají přímou práci s klientem.

SP1: *„Ruku na srdce, těm asistentkám úplně nezáleží na nějakých pravidlech. To řeknu hrozně teďkom. Ony to stejně dělají, hromadu věcí podle svého selského rozumu.“*

VP2: *„Myslím si, že ví, že nějaká metodička existuje, ale že je to nezajímá. Samozřejmě, jak jsou ty porady, tam jim řekneme, co mají, jak dělat. Oni to udělají, za týden je to stejně jinak.“*

²⁷ Viz kapitola 7.7. Příběhy vstupu do metodické role a bytí v ní

Oni si chtějí udělat tu spoji práci, která je pro ně psychicky náročná si myslím, nebo to vím, že je to pro ně fakt náročné a nějaké takové pokyny, ty jsou mimo ně.“

Jiná participantka reflektovala obtíže spojené se zaváděním změn do praxe. Pracovníci dle jejich slov vnímají změny negativně a osobně je prožívají jako kritiku své práce. To pak dle jejího vyjádření zapříčiňuje vznik odporu ke změnám a formuje odmítavý postoj pracovníků.

M3: *„Že ty změny někdy vnímají, že ony něco dělají špatně. Jo, že to berou trošičku jako výtku ke své stávající práci.“*

Dalším příkladem obtíží je dle slov další participantky na pozici metodika nekonstruktivní mluvení o problémech mezi pracovníky, kdy pracovníci jsou schopni kritiky a nesouhlasu s nastavenými metodikami, a je obtížné změnit u nich náhled z mluvení o problému na mluvení o řešení a jeho hledání. Pozorovanými dopady je pak nerespektování pokynů a zároveň hledání a vytváření neformálních postupů.

M1: *„...nadávají co je u jednoho klienta a co u druhého a teď to jakoby oni řeknou že je to fajn že to jakoby sdílí, ale já už mám pocit, že to není tak fajn. Že kdyby každá měla ten prostor víc sama pro sebe, ne aby furt něco rozebíraly a totéž se pak děje třeba i vůči té metodice. Že se furt hledají jakoby kličky.“*

Téma respektu metodika vyzdvihuje v souvislosti s potížemi v nedodržování metodik pracovníky jedna z participantek jako nejvýznamnější.

SP1: *„Když metodik vyhledá, že co máme dělat takhle, tak to nedělejme, jak bysme neměli. V tom by měl mít poslední slovo.“*

7.7. Příběhy vstupu do metodické role a bytí v ní

V návaznosti na popsané významy role metodiků nyní nastíním příběhy vstupu všech tří metodiků²⁸ do této role a uvedu je do souvislosti s reflexemi jejího vývoje a sebereflexí pocitů spojených s jejím prožíváním. Metodiků jsem se dotazovala na to, z jakého důvodu tuto pozici přijali. Chtěla jsem tak zjišťovat, co může být na metodické roli přitažlivé.

Někteří participanti se rozhovořili o svém delším vývoji v čase. Z výpovědí jsem se dozvěděla, že žádný metodik pro tuto roli nebyl z počátku vnitřně motivován, ale všichni se svou roli snaží naplňovat tak, aby byli prospěšní kvalitě služby jak v ohledu péče o klienty,

²⁸ Jeden interní zastřešující metodik, jeden interní metodik bez souběhu pozic a jeden externí metodik.

tak i v ohledu péče a spolupráce s pracovníky. V sebereflexi metodiků se objevují pocity frustrace, nejistoty, náročnosti, vyčerpání, vysoké zodpovědnosti a osamocení role, ale také nalézání smyslu, přínosu a spokojenosti.

Příběh první

Vstupu do role metodika byl dán příkazem vedení organizace. Participantka v rámci pracovního úvazku plní ještě další pozice a na naplňování role metodika jí nezbyvá téměř žádný čas. Zažívá pocity nejistoty z důvodu chybějícího vymezení metodické pozice a role v organizaci. Pozice není součástí organizační struktury, ač ji jako interní pracovník vykonává již léta.

M3: „...není tam podpora ze strany vedení, že tohle tady není dobře ukotveno... mít na to prostor a čas. Podporu vedení samozřejmě, důvěru ze strany vedení. Jo a nastavit pravidla i pro toho metodika co, v čem, od něj ta organizace očekává. Já nemám ani tuhle informaci.“

Chybí jí spolupráce s vedením a také se objevují potíže s dostupností dalšího vzdělávání z důvodu finančních omezení. Čerpá tak zejména z literatury, odborných článků, legislativy a metodik MPSV. Jediným zadáním vedení je pomoc při zpracování metodik jednotlivým službám organizace a při jejich opravách po proběhlých inspekcích. Participantka vnímá, že metodická role je širší a zahrnuje i další činnosti. Mluvila o významnosti její metodické role pro kvalitu služeb, a zdůrazňovala ji zejména ve vztahu k potřebě vytvářet bezpečné prostředí pro pracovníky v rámci společných schůzek a poskytovat jim podporu. V jejím vyprávění jsem reflektovala frustraci a vyčerpání.

Příběh druhý

Příběh dalšího metodika vznikl bezprostředně po nástupu do organizace na pozici sociální pracovnice. V té době byla ohlášena inspekce a participantka byla pověřena tím, aby na ni svou službu v rámci organizace připravila. Její úkol se podařilo úspěšně naplnit, a tak byla vedením organizace oslovena, aby obdobně připravila i další poskytované služby. Postupně rozvíjela různé způsoby, jakými s pracovníky komunikovala o kvalitě, a společně hledali cesty, jak přispívat k jejímu rozvoji a našla v tom smysl metodické role.

M2: „Protože mě to baví, protože v tom vidím smysl, tu různorodost, variabilitu, a hlavně poslední dobou, jak jsem před chvílkou říkala, se snažím to dělat trošku jinak, ne zaměřit to jen na čistou metodiku, ale na práci s těma týmama, s těma lidma a to tam vidím ten největší posun, takže pro mě těch deset let to není, jako že bych dělala stále to stejné... to mě na tom baví, že si hledám v té metodice stále nové směry.“

V jejím naplňování jí výrazně pomohl výcvik v systemickém přístupu. Časem začala konzultovat metodiku v různých organizacích jako externí metodik. Z pozice externisty reflektuje pocity nejistoty, jejichž zdrojem jsou otázky spojené s přiměřenou mírou poskytování rad a návodů v rámci metodické podpory v organizacích.

Příběh třetí

Třetí příběh metodika vznikl využitím nabídky práce přímo na tuto pozici. Participantka sice po práci metodika dříve netoužila, ale nabídku přijala z jiných důvodů. Organizaci totiž skrze svou předešlou práci znala a pozitivně vnímala její vedení. Na tuto pozici se také cítila být poměrně dobře připravená díky dosaženým znalostem a zkušenostem z předešlé práce v sociální oblasti a dalšímu vzdělávání včetně výcviku v mediaci. Reflektuje, že je v roli metodika spokojená, hovoří o dobrých vztazích a spolupráci v organizaci, líbí se jí náplň práce a dává jí smysl.

M1: *„Já si myslím... doufám, že se teď nepletu, ale ta jejich důvěra. To mi přijde že to je jako super... i ty podněty tam od nich jsou, co třeba tam chtěli jinak, že vůbec řeknou, že se nebojí. To mi přijde fajn. Že si na to udělají čas, že mě vyslechnou, že se o těch věcech bavíme.“*

Mimo to reflektuje pocity zodpovědnosti pramenící z vnímaného očekávání ostatních pracovníků, že bude vše vědět, že bude umět ihned a správně zareagovat na nové situace z praxe, a ke kterému se všichni ostatní pracovníci vztahují jako k tomu, kdo je v oblastech metodiky a legislativy v organizaci odborníkem.

M1: *„Ti lidi spoléhají na to, že já vlastně vím, jak se to bude řešit – vlastně cokoliv.“*

S tím se pojí také reflektovaná zodpovědnost za své další vzdělávání a odbornost, která je nezbytná také pro argumentaci navrhovaných řešení. Prožívání role touto participantkou je ovlivňováno vnímanou nekonečností práce v rámci neustálého zaučování a proškolení pracovníků v metodikách a neustálého vracení se k již prodiskutovaným tématům a situacím z praxe. Z dlouhodobého hlediska má pocit, že nejsou vidět výsledky její práce a reflektuje, že metodiky nejsou v praxi vždy respektovány.

Metodici navíc reflektovali určitou osamocenost své role i přesto, že jsou v častém kontaktu se svými kolegy z praxe – sociálními pracovníky a osobními asistenty. Osamocenost je dle jejich vyjádření dána jedinečností role v organizaci, díky které nemá metodik dalšího kolegu, se kterým by se jako metodik mohl poradit a vzájemně se podpořit. Jen jeden z nich se účastní metodických kolégií a reflektuje přínos setkávání právě v těchto

ohledech. Další dva metodici oceňují aktivitu MSK, který před lety zorganizoval pravidelné setkávání zástupců poskytovatelů a kde probíhaly diskuse v souvislosti se Standardy kvality²⁹, byly zodpovídány mnohé otázky jejich aplikace a správnosti porozumění. Tato setkání jim samotným výrazně pomohla ve zvýšení jejich odborných znalostí potřebných pro jejich metodickou činnost.

Ostatní metodici, kteří vykonávají metodickou činnost v rámci své pozice jako sociální či vedoucí pracovníci, se shodují v tom, že naplnění požadavků každé z pozic je vyčerpávající a náročné. Hlavním problémem je vnímaný nedostatek času, který potřebují k tomu, aby mohli dělat vše zároveň v potřebné míře a kvalitě.

Při rozhovorech jsem dále reflektovala možný vliv rozdílnosti prožívání v důsledku kultury organizace³⁰.

7.8. Nejvýznamnější témata

Na závěr každého rozhovoru jsem se participantů doptávala, co z toho, o čem jsme se v souvislosti s rolí metodika bavili, vnímají jako to nejvýznamnější. Tato vyjádření jsou uvedena v obsahu kapitol, ke kterým svým obsahem náleží. Na tomto místě je pro přehlednost uvádím jako výčet:

- uchopení pozice metodika – její zařazení a nastavení v organizaci, včetně vymezení náplně práce,
- spolupráce s metodikem,
- podpora pracovníků ze strany metodika s cílem zajištění kvality služby pro klienty a jejich spokojenosti včetně spokojenosti pracovníků,
- odbornost metodika – informace, rady a doporučení, které pracovníkům poskytuje
- komunikační dovednosti metodika,
- teoretický – systemický přístup metodika, kterým svou roli a spolupráci s pracovníky uchopuje,
- respekt metodik.

Všechna tato nejvýznamnější témata zahrnují též do diskuse v závěru této práce.

²⁹ Diskusní fóra moravskoslezského kraje blíže viz https://www.msk.cz/cz/dotace_eu/diskuzni-fora-75957/

³⁰ Viz kapitola 7.6. Vliv organizační kultury na metodickou roli

8. SEBEREFLEXE V ROLI VÝZKUMNÍKA

8.1. Moje předchozí profesní zkušenosti

Do výzkumu jsem vstupovala jako praktik s několikaletou zkušeností ve službě osobní asistence. Ta mé vnímání metodické role v mnoha úrovních silně ovlivnila. Pokusím se nyní popsat okolnosti, které mi v souvislosti s touto prací přijdou jako nejpodstatnější. V prvé řadě jde o kulturu organizace, ve které jsem léta pracovala. Tu nejlépe charakterizují hodnoty humanismu, projevující se jak v přístupu ke klientům, tak i k pracovníkům, a které také výrazně ovlivňovaly charakter vzájemné spolupráce a interpersonálních vztahů. Navíc jsem v organizaci pracovala na více pozicích. Nejdříve jako studentka na pozici osobní asistentky, později jako vedoucí sociální pracovnice, a nakonec také jako interní metodik. Několikaletá praxe na pozici metodika mi přinesla mnohé zkušenosti se zaváděním Standardů do praxe. Prožívala jsem obtíže spojené s porozuměním Standardům, psaním metodik a jejich zavádění do praxe. Vybavuji si, že jsem cítila vysokou zodpovědnost za výsledky inspekce, potažmo za klienty a pracovníky. Obávala jsem se případných sankcí, pokud by nebylo vše správně. Zkušenosti z praxe v roli vedoucí sociální pracovnice mě coby metodika vedly k ochranným tendencím, a to zejména ve vztahu k asistentkám.

Bylo obtížné podnítit změny v roky fungujících způsobech poskytování péče a nastavovat nové oblasti významné pro kvalitu. Při snahách o nalezení řešení a jeho implementaci do praxe, jsem se dostávala do obtížné pozice. Mé vnímání kvality péče se totiž současně se studiem proměnilo, a to mělo vliv na interakce mezi mnou a kolegy a postupně jsem cítila, že se proměňují i naše vztahy. Měla jsem pocit, že nezbytnost zavádění poměrně velkých změn jsem vnímala jen já. Ze strany pracovníků přišly signály odporu ke změnám, mnohdy jsem cítila jejich tendence k bagatelizaci. Nastávaly střety mezi vizí nového a ulpíváním na starém. Začala jsem hledat cesty, jak zvýšit povědomí kolegů sociálních pracovníků i osobních asistentů o aspektech kvality a požadavcích Zákona a Vyhlášky, a také jsem hledala způsoby jak podnítit změny jejich léta formovaných postojů, jak je motivovat k novému způsobu přemýšlení a jak sjednotit postupy práce. Opakovaně jsem narážela na limity vlastních odborných kompetencí. Byl to pro mě velmi náročný proces, ve kterém jsem dlouhodobě vnímala tlak umocňovaný jakousi postupně se rozvíjející osamělostí mé pozice, což byla oproti době kdy jsem pracovala jako vedoucí sociální pracovnice velká změna.

Jedním z negativních důsledků, na který jsem během výzkumu nahlédla, bylo to, že jsem metodiku postupně za účelem navýšení „motivace“ k jejímu respektu pracovníky stále více obhajovala jako nástroj jejich ochrany, což se dostalo do popředí vnímání jejího významu místo toho, aby byl v popředí její význam jako nástroje pro zvyšování kvality služby.

I když se ve výsledku mnohé věci podařily a vše vlastně poměrně dobře fungovalo, reflektovala jsem u sebe vysokou míru přecitlivělosti a kritický postoj v rámci některých interních vztahů, což mě po pěti letech v metodické pozici přimělo k odchodu z organizace. Potřebovala jsem předejít rozvoji syndromu vyhoření, který jsem na sobě začínala pociťovat.

Další studium oboru řízení a supervize mou pozornost k metodické roli opět přitáhlo a díky novým znalostem a praktickým dovednostem jsem zjistila, že k metodické roli se chci vrátit a dělat ji za využití nově dosažených kompetencí lépe. Proto jsem si toto téma zvolila pro svůj výzkum. Chtěla jsem roli prozkoumat. Poznat, jaké zkušenosti a názory na tuto roli mají jiní. Musím zároveň přiznat, že jsem byla zvědavá na to, zda najdu podobnosti s tím, jak jsem ji prožívala já.

Z těchto důvodů bylo důležité zvolit vhodnou výzkumnou strategii. Vzhledem k historii mé praxe se dle mého názoru nejvíce hodil výzkum pro praxi a konstruktivistický přístup. Výzkum pro praxi „legalizuje“ mou pozici praktika a výzkumníka v jedné osobě. Konstruktivismus mi pomáhal uvažovat v intencích individuálního vnímání reality jak u mě, tak i u participantů, kriticky se nad nimi zamýšlet a zároveň vnímat utváření významů v rámci sociálních interakcí. Konstruktivismus byl tedy významný také při formulaci otázek pro vedení rozhovorů s participanty a dále pro podněcování otázek podporujících mou sebereflexi.

Sebereflexe mi pomáhala udržovat vyšší míru kontroly nad vlivy vlastních zkušeností, které by jako nereflktované mohly výrazně zkreslit výsledky výzkumu. Mohla by se snížit má zvědavost a nastalo by riziko, že bych se spokojila s prvními odpověďmi, protože bych „dobře rozuměla“ a nezkoumala je do větší hloubky a detailu. Snažila jsem se tedy být dobrým pozorovatelem, reflektovat významy participantů, vnímat je jako subjektivní, tím je rozlišovat od svého subjektivního poznání a aktivním doptáváním na ně je poznávat. Příkladem jsou otázky typu: Co mi to, co slyším říká? V čem to může být jiné než to, co znám? Nerozumím tomu, co participant říká až moc? Jak jinak by mohl myslet to co říká, než tak jak si to teď myslím? Co se se mnou děje, když to říká?

8.2. Reflexe v procesu výzkumu

Během rozhovorů jsem se neustále snažila o reflexi toho, co se právě v rozhovoru děje, a pro zajištění kvality výzkumu jsem se na to snažila reagovat. Po celou dobu výzkumu a také během přepisů jsem si vedla field notes, které mi dopomohly provádět sebereflexi a reflexi včetně potřeby úprav ve formulaci otázek. Do přepisů rozhovorů jsem si zapisovala též poznámky o změnách ve verbální a neverbální komunikaci participantů. Rozeznávala jsem místa jejich nejistot nebo naopak silných přesvědčení či předpokladů, a místa hovoru o jiných lidech (hypotetizování v úrovni předpokladů participantů o předpokladech jiných osob).

Rozhovory jsem přepisovala průběžně, abych měla vždy čas na reflexi před dalším rozhovorem. První rozhovory s participanty na pozici ředitel, sociální pracovník a metodik jsem vedla jako pilotní, abych mohla další rozhovory na základě reflexe upravit.

Při vstupu do výzkumu jsem předpokládala, že význam role metodika bude spojován s kvalitou služby pro klienta. To se částečně naplnilo zejména při rozhovorech a metodiky. Bylo pro mě však velkým překvapením, že mnozí další participanté vnímají význam metodické role v udílení rad a doporučení vedoucích ke splnění legislativních podmínek a ve spolupráci a podpoře pracovníků. Vliv metodika na kvalitu služby nereflektovali. Já sama jsem, pravděpodobně díky své metodické zkušenosti, dlouho toto vnímání participantů nebyla schopna reflektovat. V průběhu jsem si jen všímala, že se odhalování vlivu metodika na kvalitu s mnohými participanty nedaří. Participanté často odpovídali, že vliv nemá nebo byly jejich odpovědi nejisté a odpovídali mi spíše otázkou. Z mé praxe coby psychoterapeuta jsem zaznamenala, že pozitivní vymezování je často obtížné, a tak jsem do osnovy rozhovorů zařadila otázky, které vybízely k vymezení toho, čím by metodik kvalitě služby mohl uškodit.

Během realizace rozhovorů s participanty se souběhem pozic jsem reflektovala obtíže jednoznačně určit z jaké pozice participant hovoří (Ředitelka nebo metodik? Vedoucí pracovník nebo metodik? Sociální pracovník nebo metodik?). V průběhu jsem se tedy opakovaně doptávala, ze které pozice, ve které se participant paralelně v své praxi pohybuje, své vyjádření říká, a snažila se zachytit rozdíly. Sami participanté mnohdy reflektovali obtíž to jednoznačně určit, poněvadž mezi pozicemi není jasná linie.

V původním seznamu otázek byly obsaženy také otázky, které se zaměřovaly přímo na zavádění změn. V průběhu prvních rozhovorů jsem však reflektovala, že pojem zavádění změn je u mnohých z nich obsahově neznámý a uvědomila jsem si, že se ukazuje spíše

prostřednictvím jiných vyjádření. Například o tom, jak metodik pracuje, co dělá a proč to dělá, na co v praxi naráží a jaké jsou jeho potřebné kompetence. Jak výsledky výzkumu ukazují, oblast byla přítomna v rámci různých kapitol.

Zaujalo mě, že u žádného z participantů jsem se nesetkala s bagatelizací, či popíráním významu Zákona a Vyhlášky ve vztahu ke kvalitě. Výzkum mě tedy vede k hypotéze, že po letech od jejich uvedení v platnost již došlo k integraci do praxe, a zejména k vyšší míře porozumění smyslu Standardů a jejich přijetí.

Překvapením pro mě bylo, že pro žádného z participantů nebyla metodická role zprvu nějak přitažlivá. Ukázalo se, že člověk do této role spíše dozrává a oblibu v ní může nalézat spíše postupem času, což v podstatě ladí také s mým životem s metodickou rolí, jak popisuji výše. Pozoruji též podobnosti v prožívání metodické role, jak jsem ji zažila já s tím, co zažívají metodici, a to zejména v úrovni prožívání zodpovědnosti a obtížemi spojenými s odporem pracovníků.

Tato práce mi přinesla nový pohled na to, jak můžu metodickou roli uchopit více z pozice „motivátora“, a také to, že si musím dávat pozor na případnou manipulaci pracovníků z mé strany, jak se mi v minulosti bohužel stalo. I přesto všechnu snahu získat patřičný nadhled a dělat vše, co je k tomu potřeba, si uvědomuji, jak jsem pevně spjata s tématem standardů a kvality v sociálních službách a jak to silně přitahuje můj pohled na toto téma i v průběhu rozhovorů i během analýzy dat. I přes snahu průběžně diskutovat výsledky s mou vedoucí práce je zřejmé, že tato má pozice vůči zkoumanému tématu silně ovlivňuje celkové vyznění výzkumu. Vzhledem k tomu, že záměrem výzkumu je ale přinést praktická doporučení pro praxi věřím, že pro tento záměr může mít moje pozice insidera výhody právě ve znalosti prostředí a toho, na co budou pracovníci slyšet.

9. DISKUSE A DOPORUČENÍ PRO PRAXI

V této kapitole se vrátím k diskusi jednotlivých výzkumných zjištění a pokusím se o syntézu vlastních poznatků z odborné četby a zkušeností z mého výzkumu. Z této syntézy, v kapitole 9.1. Doporučení pro praxi, odvodím některá praktická doporučení.

Kvalita služby je dle participantů výzkumu vnímána zejména skrze poskytování individualizované péče, a to kompetentními osobními asistenty, se kterými se mohou klienti cítit dobře. Přitom jako kompetentní je vnímán pracovník, který má potřebné znalosti a dovednosti, integruje hodnoty a principy sociální práce a dále se vzdělává. Kvalita služby však dle participantů zahrnuje také správné nastavení v rámci systému sociálních služeb a

splnění legislativních podmínek. V rámci kvalitní služby je dle participantů práce osobních asistentů řízena empatickým vedením organizace, které naslouchá jejich potřebám a motivuje je ke spolupráci a dalšímu rozvoji jejich kompetencí. Takové vedení je důležité zejména v tom, aby se osobní asistenti v práci cítili dobře a byli spokojeni, poněvadž své prožívání mohou přenášet na klienty. Někteří participanti reflektují, že osobní asistenti nemají vždy dosaženy potřebné kompetence, a to zejména v oblasti hodnot a jejich integrace a schopnosti sebereflexe.

Při zkoumání role metodika jsem vycházela z předpokladu, že bude participanty reflektován jeho vliv na kvalitu služby. To se však potvrdilo jen částečně, a to zejména u participantů, kteří jsou metodiky. Ostatní participanti uváděli významy metodické role spíše do souvislosti se splněním legislativních požadavků, podporou osobních asistentů při řešení situací vznikajících v praxi, též podporou a rozvojem jejich kompetencí.

Tyto aspekty kvality bych nyní ráda uvedla do souvislostí s odbornou literaturou a legislativou. Nastavení služby je řízeno zejména Zákonem a definicí jednotlivých služeb a dále Vyhláškou, kde ve standardu č. 1 je v kritériu a) vyjádřen požadavek na poskytovatele mít „*písemně definováno a zveřejněno poslání, cíle a zásady poskytované sociální služby a okruh osob, kterým je určena, a to v souladu se zákonem...*“ (Vyhláška) Správné nastavení služby určuje, kdo bude klientem služby a vymezuje oblast, které se s klientem v rámci konkrétní služby budeme věnovat, tedy specifikuje nabídku. Případné další požadavky klienta či zájemce o službu, které spadají pod jiné druhy sociálních služeb mají být ošetřovány v rámci základního sociálního poradenství (viz Zákon 108/2006, §2 ods. (1)) a standardu č. 8. Návaznost poskytované sociální služby na další dostupné zdroje. (viz Vyhláška)

Flexibilita služby je s odkazem na Vyhlášku zajišťována zejména prostřednictvím standardu č. 5, který se věnuje individuálnímu plánování. Individuální plánování je nástroj řízení procesu poskytování služby, prostřednictvím kterého jsou průběžně reflektovány aktuální potřeby klienta a dojednáván způsob poskytování služby. Umožňuje pracovníkům mimo jiné dobře poznat klienta, jeho zdroje, potřeby, přání, zvyky a hledání cest k jeho spokojenosti. V ideálním případě jsou využívány jeho zdroje tak, aby byly udržovány a případně dále rozvíjeny. Takto individuální plánování předchází nepřiměřenosti péče, posiluje klientovu nezávislost, případně působí proti jeho neadekvátní závislosti na službě.

Výpovědi participantů ukazují, že pro kvalitu služby je nezbytné, aby ji vykonávali kompetentní pracovníci, podporovaní a motivovaní vedením. Identifikované kompetence

pracovníků jsou obecně jejich znalosti a dovednosti. V rámci personálního managementu a v souvislosti s řízením kvality jako nekončícím procesem se jedná o strategický rozvoj lidských zdrojů, k jehož cílům Armstrong píše: „*Konkrétními cíli strategického rozvoje lidských zdrojů jsou rozvoj intelektuálního kapitálu a zlepšování a propagování individuálního, týmového i celoorganizačního učení a vzdělávání pomocí vytváření kultury vzdělávání – prostředí, v němž jsou pracovníci podněcováni ke vzdělávání a rozvoji a v němž znalosti jsou systematicky řízeny.*“ (Armstrong, 2007, s. 443) Participantů zdůrazňují oblasti schopností a hodnotových orientací, které se v praxi projeví přístupem osobních asistentů ke klientům, tedy tím, jak se k nim chovají a jak s nimi interagují. V konečném důsledku toto vše, jak výzkum naznačuje ovlivní prožívání klienta a jeho spokojenost se službou. Kompetentní pracovník je celostní pojem, který zahrnuje mimo svěřené kompetence a odborné vzdělání ještě schopnost je v praxi adekvátně využít. Havrdová v této souvislosti mluví o kompetencích v praxi, které definuje jako „*funkcionální projev dobře zvládnuté a uznávané profesionální role sociálního pracovníka, jejíž součástí jsou odborné znalosti, schopnost reflektovat adekvátně kontext a citlivě aplikovat hodnoty profese.*“ (Havrdová, 1999, s. 42)

Vedení organizace má dle participantů v souvislosti s kvalitou služby významnou úlohu při zvyšování kompetencí pracovníků jednak tím, že jim zajišťuje potřebné další vzdělávání v souvislosti s vykonávanou činností, ale také tím, že podporuje jejich motivaci ke spolupráci a dalšímu rozvoji v rámci organizace. Motivace se ve výpovědích participantů ukazuje jako problematická oblast. Motivací se zabývá Plamínek, který vysvětluje její smysl jako „*nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování.*“ (Plamínek, 2011, s. 14) a dále vysvětluje, že v manažerské praxi je důležité uvědomit si, „*že kladný vztah k nějaké úloze obvykle vzniká z některé ze dvou příčin: Buď proto, že je její splnění spojeno se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot..., nebo proto, že její splnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má úlohu vykonávat.*“ (tamtéž). Vnější podněty pak označuje pojmem stimulace a vnitřní pohnutky jako motivy, které se při plnění úlohy mohou vzájemně posilovat. Problémy s motivací dle Plamínka vznikají zejména v případě, kdy pracovníka v práci nic nebaví. Při zadávání práce je tedy důležité najít něco, co by ho bavilo, a co by mu mohlo přinášet radost. (srov. tamtéž, s. 17-18)

Na základě výzkumu jsem identifikovala tři role metodiků. První z nich jsem pojmenovala jako „učitel kvality“. Jeho význam byl konstruován prostřednictvím výroků

participantů, které ukazovaly na nedostatečné znalosti a dovednosti sociálních, potažmo vedoucích pracovníků v oblasti zavádění Standardů kvality do praxe. Tyto nedostatky jsou zejména participanty metodiky (ať už jako samostatná pozice či v souběhu s jinou pozicí) identifikovány v nedostatečném porozumění smyslu Standardů, vnímání jejich širších souvislostí sahajících až do praxe a ve schopnosti samostatně tvořit metodiky. Metodik³¹ jako „učitel kvality“ je tedy dle výsledků tohoto výzkumu pracovníkům organizace nápomocen nejvíce v rámci těchto nedostatků. Díky svým odborným znalostem Standardy, jejich výklad a význam v souvislosti s kvalitou služby pracovníkům (ať už vedoucím či sociálním nebo osobním asistentům) vysvětluje. Osobním asistentům napomáhá při hledání řešení různých situací vznikajících v praxi s klienty a jejich rodinami, ve kterých se cítí bezradní a nejistí. Vedoucím či sociálním pracovníkům pověřeným zpracováváním metodik pak při této činnosti radí a též kontrolují výsledky jejich práce v rámci psaných metodik. Interní metodici (bez souběhu, či se souběhem dalších pozic) zajišťují seznamování nových pracovníků s metodikami. Výzkum ukazuje, že v jednotlivých organizacích se zastoupení této role proměňuje v souvislosti s nastavením pozice metodika, a ta je zase ovlivňována velikostí organizace a rozsahem služeb, které poskytuje³².

Druhou roli metodika jsem na základě rozhovorů s participanty označila jako „motivátor“. Tato role je specifická v tom, že jejím účelem je zejména navyšování motivace pracovníků ke spolupráci a respektu metodik v praxi, a to zejména díky vytváření bezpečného prostředí, projevování zájmu metodika o jejich názory, prožívání a zkušenosti z praxe. V rámci řešení situací z praxe metodik prostřednictvím naslouchání, sdílení, zplnomocňování a podněcování s pracovníky (zejména osobními asistenty) nahlíží na praxi, přičemž usiluje o jejich rozvoj a učení v rámci organizace a reflexi toho, zda nastavené metodiky v praxi fungují. Tímto svým přístupem se, jak výzkum naznačuje, snaží působit proti nerespektování metodik a riziku vzniku odporu proti nim. Hlavní myšlenka, kterou jsem z obsahu rozhovorů v souvislosti s tím abstrahovala je, že vzájemná komunikace s pracovníky o praxi je nejlepším zdrojem pro tvorbu metodik a jejich případnou úpravu, neboť při zapojování pracovníků se snižuje riziko jejich odporu a zvyšuje se jejich zájem a motivace pro spolupráci. Také v naplňování této role jsou rozdíly, v závislosti na pozici metodika. Výzkum ukazuje, že interní metodici se souběhem dalších pozic provádějí zejména reflexi praxe³³.

³¹ Externí nebo interní zastřešující, případně interní metodik bez souběhu pozic.

³² Blíže viz s. 39 Proměny role dle pozice.

³³ Blíže viz s. 44 Proměny role dle pozice

Třetí význam role metodika jako „ochránce“ je konstruován na základě výpovědí pracovníků dvou ze čtyř organizací. Tito participanti vnímají potřebu ochrany pracovníků klientů i organizace v jejich vzájemných interakcích a pramení z jejich zkušeností z praxe. Ochrana je vnímána zejména skrze psané metodiky.

V rámci výzkumu jsem dále zkoumala, co je participanty vnímáno jako nezbytná výbava pro kompetentní vykonávání metodické role³⁴. Obsah tématu se propojuje s významy metodické role, a to nejvíce v požadavku odborných znalostí a zkušeností metodika, jeho komunikačních dovedností a charakterových vlastností. Výzkum přinesl několik podnětů pro další vzdělávání metodiků, které jsou uvedeny v doporučeních této práce³⁵. V souvislosti s výroky participantů ohledně možných ohrožení kvality jsou zdůrazněny osobnostní charakteristiky metodiků, jejich přístup ke spolupráci a schopnost sebereflexe.

Téma nastavení pozice metodiků ukázalo vnímané výhody a nevýhody, které jednotlivé typy přinášejí³⁶, ale především poukázalo na to, že v případě, kdy pozice interního metodika není definovaná a vyjasněná, je pro něj obtížné svou roli dobře uchopit, což se projeví také na jeho prožívání. Tato metodička také nastavení pozice vnímala jako to nejvýznamnější. Téma nastavení pozic metodika však doneslo ještě další, z mého pohledu důležité informace, a to že minimálně v rámci dvou organizací zařazených do výzkumu není nastaveno hodnocení metodika. Nastavení pozice metodika se tak dostalo také do mého zorného úhlu a rozhodla jsem se ho zařadit do kapitoly doporučení³⁷.

K výsledkům výzkumu nyní opět vztáhnou poznatky z literatury, které v souvislosti s tématem nastavení pozice metodika v organizaci vnímám jako významné. „*Organizace je racionální koordinace činností určitého počtu lidí k dosažení určitého sociálního účelu nebo cíle na základě dělby práce a funkcí a na základě hierarchie autority a odpovědnosti*“ (Shein, 1969, s. 15) Za účelem dosažení této koordinace jsou v organizacích vytvářeny pozice³⁸ a jsou přijímáni lidé, aby je naplnili. „*Pracovní místo je v tomto smyslu pevná entita, část stroje, která může být 'navržena a sestrojena' jako kterákoliv jiná část stroje.*“ (Armstrong, 2007, s. 277) Armstrong však upozorňuje na to, že vykonávání práce již není mechanickou záležitostí „*To, co se dělá, jak se to dělá a jaké jsou dosažené výsledky, závisí*

³⁴ Viz kapitola 7.3. Optimální výbava pro naplnění role metodika

³⁵ Viz kapitola 9.1.1. Podněty pro přípravu profesionálů

³⁶ Viz Tabulka č. 4: Výhody a nevýhody nastavení pozic

³⁷ Viz kapitola 9.1.3. Vyjasnění pozice metodika v organizaci

³⁸ Či pracovní místo jako synonymum. (Poznámka autorky).

více a více na schopnostech a motivaci jedinců a jejich součinnosti s jinými lidmi i se zákazníky a s dodavateli.“ (tamtéž) a propojuje tento nárok na flexibilitu pracovní role, jejíž význam přibližuje takto „...*existují-li určitá očekávání, pak roli představuje to, jak se daná osoba musí chovat, aby tato očekávání naplnila.*“ (tamtéž) Pozice a z nich vycházející role všech pracovníků v organizaci je ovlivňována způsobem, jakým organizace koordinuje jejich činnosti, tedy stylem řízení. Vedení projevuje definicí pozice své očekávání od pracovníků, která jsou definována „...*v podobě profilu role, která stanovuje požadavky role v podobě hlavních oblastí výsledků a v podobě schopností potřebných k efektivnímu výkonu. Profil role poskytuje základnu pro dohodu o cílech a metodách měření výkonu a o posuzování úrovně dosažených schopností.*“ (Armstrong, 2007, s. 420)

V průběhu celého výzkumu jsem reflektovala přítomnost problematiky zavádění metodik do praxe a jejich respektování pracovníky. Vliv mé osobní zkušenosti bude v této reflexi hrát pravděpodobně velkou roli³⁹. Výzkum ukazuje, že těžištěm tvorby metodik je u všech organizací, které se ho zúčastnily spolupráce metodika (ať už externího či interního) se sociálními či vedoucími pracovníky. Význam spolupráce metodika s osobními asistenty spočívá zejména v potřebě řešit situace z praxe s klienty. Z výpovědí participantů vyplývá, že v rámci pracovních porad jsou osobní asistenti s metodikami seznamováni a zpětně je (právě díky práci se situacemi, se kterými se osobní asistenti v praxi setkávají) revidována jejich uplatnitelnost v praxi. Jsou identifikovány potřeby a podněty pro jejich úpravy případně se stávají zdrojem pro tvorbu dalších metodik.

Při zpracovávání dat jsem na jejich podkladu došla k závěru, že ať už se jedná o sociální pracovníky nebo osobní asistenty, tak míra jejich zapojování a případné participace na tvorbě má vliv na to, jak přijímají metodiky. Na základě výpovědí a analýzy se domnívám se, že čím menší je, tím větší prostor se otevírá pro jejich nerespektování, nekonstruktivní kritiku a odmítavý postoj pracovníků. Obtíže spojené se zaváděním metodik do praxe a jejich respektováním pracovníky vystupuje z mnoha různých výroků participantů a je také obsahem kapitoly, která se věnuje vlivu organizační kultury⁴⁰.

Výpovědi participantů naznačují, že organizační kultura má vliv na možnosti, jak může metodik naplňovat svou roli a na její prožívání. V rovině přístupu vedení z výroků výrazně vystupuje rozdílnost ve spokojenosti a možnostech naplnění role metodika v organizaci, jejíž vedení jeho snahy podporuje a úzce s ním spolupracuje oproti organizaci,

³⁹ Viz kapitola 8.1. Moje předchozí profesní zkušenosti

⁴⁰ Viz kapitola 7.6. Vliv organizační kultury na metodickou roli

ve které metodik naopak popisuje svou zkušenost s nízkou mírou spolupráce⁴¹ a nereflektováním jeho podnětů vedením. Jako druhou linii jsem na základě výroků identifikovala postoj osobních asistentů, kteří se dle participantů soustředí na přímou práci, provádějí ji zejména na základě vlastního uvážení a metodiky nevnímají jako něco, co je pro jejich práci potřebné. Naopak se mohou stát zdrojem jejich obav, mohou být vnímány jako kritika jejich způsobu práce a vyvolávat tak jejich odpor. V případě sociálních pracovníků reflektuje jedna participantka na pozici metodika kritiku a vytváření neformálních postupů.

O těchto reakcích na změny píše Kottler a Cohen. Uvádějí, že změnám mohou bránit různé typy reakcí pracovníků: „*Neodůvodněné sebeuspokojení, umocňované pýchou či arogancí...znehynění, sklon k sebeobraně, ukryvání, jež je motivováno strachem nebo panikou...hněvivá obranná reakce ve stylu ‘se mnou stejně nepohnete‘ a velice pesimistický postoj, který je příčinou trvalé váhavosti.*“ (Kottler, Cohen, 2003, s. 31) V důsledku těchto reakcí dochází dle autorů k tomu, že pozornost pracovníků není soustředěna na přesvědčivé důkazy a udržují je v neaktivitě a stěžovatelském postoji. (srov. tamtéž)

Kottler k tomu dále píše: „*Členové týmu vedení procesu změny prostě hledají způsoby, jak se s nimi vyrovnat. Klíčem k tomu je jedna naprosto zásadní myšlenka: dobrá komunikace nespočívá jen v přenosu dat. Musíte lidem ukázat něco, co nějak rozptýluje jejich úzkosti, co s porozuměním přijímá jejich nespokojenost, co je důvěryhodné v tom nezákladnějším smyslu a co v nich vyvolává víru ve vizi.*“ (Kottler, 2003, s. 98) Na základě výpovědí metodiků se domnívám, že metodici ve své roli usilují o dosažení sdílené vize kvality. O rozvíjení sdílené vize píše Senge: „*...povstávají z osobních vizí. Právě tak získávají svou energii a podněcují angažované zaujetí...osobní vize jednotlivců ve skutečnosti obvykle mívají i rozměry, které se týkají rodiny, organizace, společenství a dokonce i celého světa...Organizace soustředěné na vytváření sdílených vizí nepřetržitě povzbuzují své členy, aby rozvíjeli své osobní vize. Pokud lidé nemají své osobní vize, mohou se jediné ‘přihlásit‘ k vizi někoho jiného. Výsledkem je souhlas, avšak nikoli angažované zaujetí.*“ (Senge, 2016, s. 209-210) Metodici za účelem posilování sdílené vize kvality rozvíjejí komunikaci v týmech, a to zejména prostřednictvím řešení situací z praxe, sdílením zkušeností a reflexí praxe. Z jejich výpovědí je patrné, že v rámci těchto setkání s pracovníky vnímají motivační potenciál společného učení a rozvoje.

Vize zvyšování kvality může být pracovníky příliš široká a jako taková nemusí být tím správným spouštěčem jejich angažovanosti. Metodická práce tak může být spíše stimulující

⁴¹ Konkrétněji lze rozdílnost jejich prožívání sledovat v kapitole 7.7. Příběhy vstupu do metodické role a bytí v ní

než motivující. Přitom stimulace je podle Plamínka sice jednodušší cesta než motivace, ale pouze po dobu, kdy stimuly působí „...v okamžiku, kdy takové hodnoty (vnější stimuly) přestaneme poskytovat, se práce zřejmě zastaví.“ (Plamínek, 2011, s. 15) Na základě tohoto vysvětlení se domnívám, že z dlouhodobého pohledu je pro kvalitu sociálních služeb lepší hledat u pracovníků spíše motivy. „...pokud se dobře trefíte do motivů, které člověk má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů. Člověk vykonává úlohu, protože jej to baví nebo protože to považuje za významné a důležité...Je třeba hodně vědět jak o člověku, kterého motivujeme, tak o procesu motivace samotné.“ (tamtéž)

Zajímavé pro mě bylo, že právě nedodržování metodik vyzdvihla jako nejvýznamnější téma rozhovoru participantka na pozici sociální pracovníce. Rozhovory s participanty přinesly podněty pro dobrou praxi v zavádění metodik a jejich respekt pracovníky. Tyto se staly další součástí mých doporučení⁴².

9.1. Doporučení pro praxi

9.1.1. Podněty pro přípravu profesionálů

V průběhu realizace výzkumu a následného zpracovávání dat jsem zaznamenala podněty participantů a reflektovala oblasti potřebné přípravy profesionálů a jejich dalšího profesního rozvoje. V této kapitole tyto podněty shrnu jak v souvislosti s přípravou a dalším vzděláváním osobních asistentů, tak i metodiků a sociálních pracovníků, k jejichž činností stanoveným Zákonem patří také metodická činnost.

Příprava na metodickou roli

V již zmíněném materiálu Fides populi jsou k roli metodika či konzultanta též uvedeny faktory ovlivňující jeho úspěšnost. Tvrdé faktory, definované jako znalosti, dovednosti a zkušenosti, a faktory měkké, které jsou charakterizovány jako „...vrozené nebo rozvíjené zkušenostmi. Je to oblast osobních charakterových vlastností a dispozic pro výkon pozice průvodce. Do této kategorie také řadíme „etický kodex“ jako zevšeobecnění projevů chování průvodce, které by měl převzít jako sdílenou a žádoucí zkušenost.“ (Fides populi, 2008a, s. 3). Sociální pracovníci jsou na případnou metodickou roli připravováni v rámci vysokoškolského studia oboru sociální práce. V okamžiku, kdy se však do této role dostávají

⁴² Viz kapitola 9.1.2. Implementace metodik – dobrá praxe

v praxi, je potřeba aby své kompetence pro naplnění této role dále rozvíjeli. Inspirací pro další vzdělávání můžou být oblasti shrnuté v této práci⁴³. Dalším zdrojem pro navyšování jeho kompetencí mohou být různé kurzy nabízené vzdělavateli. Jejich rozsah však je obvykle velmi úzký.

Specializace v metodice

Na základě výsledků výzkumu a vlastních zkušeností se domnívám, že v případě, kdy je cílem sociálního pracovníka dosáhnout specializace pro naplňování metodické role jako externího metodika nebo interního metodika⁴⁴, by bylo vhodné zvýšení dostupnosti dlouhodobějších kurzů s komplexnějším rozsahem. Takové kurzy byly nabízeny nejvíce v době zavádění Zákona. V současnosti jsou nabízeny jen velmi zřídka.⁴⁵ Dle výsledků výzkumu by tyto kurzy mohly obsahovat nejen oblast legislativy, ale více by rozvíjely také:

- komunikační dovednosti
- facilitační, prezentační a lektorské dovednosti
- seznámení a trénink technik práce se skupinou, pro kterou je možné se inspirovat některými technikami využívanými v supervizi
- dovednosti a znalosti v oblasti motivace
- systemický přístup, který může být mimo jiné zdrojem pro metodikovu orientaci na řešení

Podněty metodiků – co se jim osvědčilo

Další podněty přinesli sami metodici prostřednictvím svých zkušeností a potřeb spojených zejména s pocitem osamocení metodické role a potřebou setkávat se svými kolegy metodiky:

- Diskusní setkávání metodiků s inspektory kvality⁴⁶
- Skupinové setkávání metodiků⁴⁷
- Supervize, schopnost sebereflexe⁴⁸

⁴³ Viz kapitola 7.3. Optimální výbava pro naplnění role metodika

⁴⁴ Bez souběhu pozic – tedy jako jediný či zastřešující metodik

⁴⁵ Důvody tohoto stavu jsem blíže nezkoumala, informace by mohl přinést snad jiný výzkum, který by se blíže věnoval tématu dostupného vzdělávání metodiků, jejich postojům a strategiím k němu, případně též překážkám, které jim v další vzdělávání brání. (Poznámka autorky)

⁴⁶ Inspirováno diskusními fóry moravskoslezského kraje

⁴⁷ Inspirováno většími organizacemi, které takové setkávání pořádají

⁴⁸ Viz např. kapitola 7.3. Optimální výbava pro naplnění role metodika, s. 53 vyjádření M2

Reflexe supervizních témat

K podnětu supervize bych se ráda připojila a doplnila oblasti, které jsem v rámci tohoto výzkumu na základě výpovědí identifikovala. V rozhovorech, a to především s participanty v metodické roli jsem zaznamenala obecná témata, která jsou z mého pohledu jako supervizora pro uchopení metodické role významná a pro jejichž zpracování se nabízí supervize. Témata jsem shrnula do následujících bodů a u každého nabízím otázky, nad kterými by se metodikové mohli v rámci své individuální, případně též skupinové a týmové supervize zamýšlet.

- **Význam metodické role**

Co ode mě očekává organizace a její pracovníci? K čemu to bude dobré klientům?
Mám ohledně své role otázky? Chci to dělat?

- **Hodnoty**

Jaké hodnoty jsou pro mě důležité? Jaké hodnoty jsou důležité pro pracovníky, organizaci a klienty? Jak rozumím hodnotám ostatních? Jsou mé hodnoty v souladu s hodnotami ostatních? Můžu to dělat?

- **Podmínky pro naplnění role**

Jsem pro tuto roli kompetentní, cítím se na ni? Co potřebuji k tomu, abych svou roli mohl naplnit? Co pro to musím udělat já? Co potřebuji od kolegů či od vedení?

- **Přístup metodika**

Jak vnímám své kolegy a vedení? Co pozoruji při spolupráci s kolegy? Jak se v kontaktu s kolegy cítím? Co se mezi námi děje?

- **Hranice metodické role**

Kde začíná a končí má zodpovědnost? Co je moje práce a co už je práce dalších lidí? V čem není jasno?

- **Co funguje**

Co vím o tom, co se osvědčuje? Podle čeho poznám, že se práce daří? Co je jiného na situacích, kdy se daří oproti situacím, kdy se nedaří?

- **Prožívání**

Jaké pocity zažívám? Kdy se objevují dobré pocity a kdy naopak ty nepříjemné?
Jak mé pocity ovlivňují mou práci, případně soukromí?

- **Zdroje**

Co mi pomáhá? Co mi chybí a kde bych to mohl najít? Mám někoho, na koho se můžu obrátit? Zažil jsem již něco podobného, co by mi teď mohlo pomoci? Jak se můžu dozvědět o tom, co funguje?

Příprava pracovníků v sociálních službách

Po zavedení Zákona a Vyhlášky vznikla povinnost, rekvalifikačních kurzů pro pracovníky, kteří dosud vykonávali přímou péči o klienty bez dalšího vzdělávání. Z vlastní zkušenosti vím, že to byli mnohdy lidé, kteří léta pečovali o své blízké, nebo ti, kteří chtěli prostě pomáhat. Přicházeli „se srdcem na dlani“. Mnoho z nich mělo základní vzdělání, případně učiliště či střední školu s úplně jiným zaměřením. Mnozí byli v důchodovém věku.

Pro zajištění jejich rekvalifikace začaly být s podporou státu realizovány kurzy pracovníků v sociálních službách, které probíhají dosud. Ač jsem nezkoumala, jaké obsahy a metody výuky jsou v rámci těchto kurzů v současnosti běžné, ráda bych přispěla podněty, které přišly od participantů⁴⁹. Jejich výpovědi ukazují na potřebu rozvíjení schopnosti sebereflexe osobních asistentů, ale také jejich hodnotové orientace. Havrdová nahlíží na hodnoty jako na „*relativně stále motivy rozhodování, zahrnující jak zdroje, tak i cíle chování, které mohou být neuvědomované.*“ (Havrdová et al., 2010, s. 8)

Podnětem, který na základě výsledků výzkumu nabízím organizátorům těchto kurzů je zvážit, zda, v jaké míře a jakým způsobem je rozvoj těchto součástí kompetenční výbavy pracovníků v sociálních službách kurzy podporován. Případně pozměnit jejich obsah a formu tak, aby se co nejvíce věnovaly tématům hodnot, přístupu ke klientům a jejich komunikačním dovednostem v rámci nácviků a zážitkových technik.

Dále bych na základě výsledků doporučila, aby součástí těchto kurzů byla v rámci praxe také průběžná supervize skupiny frekventantů. V supervizi je podle Havrdové klíčovým pojmem reflexe, jejíž význam bych nyní v souvislosti s učením profesionálů v sociálních službách dále propojila následující citací: „*Reflexe předpokládá zastavení a obrácení pozornosti na určitý úsek zkušenosti. Jestliže je toto zastavení spojeno s tvůrčí otevřeností, s vytvořením prostoru v mysli pro něco nového, může dojít k reflexi, v níž je určitá zkušenost nebo její část nazírána nově.*“

Na základě vlastních zkušeností se domnívám, že v důsledku by mohlo dojít také ke změně vnímání statutu pracovníků v sociálních službách jimi samotnými. Již v rámci

⁴⁹ Viz kapitola 7.1. Jak vidí kvalitní službu

rekvalifikačního vzdělávání by jeho frekventantům bylo zřejmé, že tato práce je postavena na hlubokých hodnotách humanismu a vyžaduje také rozvoj jejich osobnosti. Lidově řečeno „zvedla by se laťka“ již při vstupu do oboru. Systémové řešení těchto podnětů by dle mého názoru časem mohlo být přínosem jak pro kvalitu vykonávané služby v praxi, tak i pro externí supervizi v organizacích. Pro pracovníky by již supervize nebyla neznámá, více by rozuměli jejímu významu a přínosům, měli by zkušenosti a zážitky s jejími technikami a „kulturou“ a to v bezpečnějším prostředí jejich „výcviku“. Domnívám se, že by se tak od počátku mohla stát více přijímaným zdrojem dalšího profesního rozvoje pracovníků.

9.1.2. Implementace metodik – dobrá praxe

Metodikům se v procesu tvorby a implementaci metodik do praxe osvědčuje zajímat se o potíže pracovníků, které zažívají, prostřednictvím komunikace, a to v přívětivé atmosféře, která u pracovníků podporuje pocit bezpečí, a umožňuje jim jejich otevřenost. Vzbuzují tak jejich zájem o spolupráci, otevírá se možnost získávání potřebných informací z praxe, příležitost pro organizační učení a v neposlední řadě podporu dobrých vztahů.

Inspirací pro podněcování vnímání potřebnosti změn by, dle mého názoru, v případě sociální služby mohla být práce se stížnostmi a nespokojenosti klientů, které by mohly ukázat místa, na kterých je potřeba zapracovat.

Jak naznačují výpovědi participantek, u osobních asistentů je to nejpodstatnější přímá péče o klienta⁵⁰. Zde se dle zkušeností participantů ukazuje cesta k jejich motivaci. Dle mého názoru je dobré si to uvědomovat právě u pracovníků, kteří „se zdají“ být nemotivováni.

Proces zavádění změn dle Kottlera a Cohena podpoří, bude-li zviditelňování drobných úspěchů, kterých členové metodického týmu či pracovníci angažovaní pro změny dosáhli. (srov. Kottler, Cohen, 2003, s. 135) V kontextu sociální služby to dle mých zkušeností může být například pilotní ověření návrhu metodiky, využití některé techniky vedení rozhovoru s klientem, využití kreativní práce s klientem. Jejich úspěchy by mohly být zaznamenány formou zpracování kazuistiky nebo v ideálním případě pořízením videozáznamu z práce a jejich prezentací před ostatními pracovníky s důrazem na to, co se osvědčilo a jaké pozitivní dopady nová metodika či způsob práce přinesla. Ostatní pracovníci tak mohou dostat odvalu vyzkoušet si to také, protože se to kolegovi dařilo.

Kottler a Cohen upozorňují na rizikový moment v procesu zavádění změn, který přichází v době, kdy se zdá, že změny již byly dosaženy. „Úspěch a z něho plynoucí

⁵⁰ Viz kapitola 7.6. Vliv organizační kultury na metodickou roli, s. 57. výpovědi SP1 a VP2

sebeuspokojení se stávají vážnou překážkou na cestě k dosažení konečného úspěchu.“ (Kottler, Cohen, 2003, s. 154) V praxi sociálních služeb je typické, že přicházejí noví klienti a nové a nové situace. Mnohé z nich, jak výzkum ukazuje, přinášejí opakovaně pocity nejistoty pracovníkům a vyžadují hledání nových způsobů, jak na ně reagovat. Proto je dle mého názoru, ale také tak lze odvozovat z výpovědí participantů, potřeba udržovat téma kvality neustále v zorném úhlu pracovníků a neustále komunikovat o praxi. Právě bohatost zážitků a situací s klienty může být zdrojem pro vnímání změn a jejich potřebnosti v nekonečném procesu hledání cest ke kvalitě. Tak jak do služby přicházejí noví klienti a jiní odcházejí, tak přicházejí a odcházejí i pracovníci. Všechny organizace výzkumu se s tímto faktem vyrovnávají tím, že zaškolují nové zaměstnance. Metodik či vedoucí pracovník seznamuje nové pracovníky s pravidly a praxí organizace. Výše zmíněné podněty, jako natáčení videí či zpracování kazuistiky, se dle mých zkušeností mohou stát prostředky jakými i novým zaměstnancům v rámci jejich zaučování ukážeme organizační kulturu a to, že téma kvality a jejího rozvoje je v této organizaci významné a předáme novému pracovníkovi také zprávu o očekávání jeho spoluúčasti.

Závěrem této kapitoly ještě shrnu hlavní přínosy efektivní spolupráce s metodikem, které participantů popisovali:

- Díky spolupráci dochází k dobrému přenosu informací.
- V žádné z organizací netvoří metodiku jen jeden člověk. Všichni participantů uvádějí, že metodiky tvoří vždy ve spolupráci. V případě hledání řešení nějaké situace členové týmu diskutují a obohacují se o své názory, zkušenosti, pohledy a nápady. Díky tomu pak metodika vzniká v kontaktu s praxí.
- Všichni metodici se při hovoru o spolupráci setkávají ve zkušenosti, že se díky ní vytvářejí dobré vztahy, ve kterých to hlavní je otevřenost a důvěra.

9.1.3. Vyjasnění pozice metodika v organizaci

Z výše uvedených poznatků výzkumu a odborné literatury je zřejmé, že i pozici metodika je potřebné zahrnout do organizační struktury a definovat ji, neboť jeho role v organizaci, jak ukazuje tento výzkum, je významná pro způsob vykonávání práce pracovníků organizace. Metodik je ve všech organizacích pozice, která vede další pracovníky, ať už se jedná o sociální pracovníky nebo o pracovníky v sociálních službách, a to i v případě, kdy současně vykonává další pozici.

Dle vyjádření participantů se ukazuje, že je v těchto případech potřeba, aby při nastavování pozice vedení reflektovalo také nároky metodické činnosti a vytvořilo adekvátní podmínky pro jejich naplnění. Významné je zde hledisko času, který může takový pracovník věnovat také metodické činnosti⁵¹.

Definice pozice metodika, jak ji vedení organizace vnímá, by dle mého názoru měla zahrnovat jeho vztah k dalším pracovníkům z pohledu hierarchického uspořádání a reflektovat tak potřebu spolupráce. Dále se na základě výpovědí participantů a literatury domnívám, že by měly být formulovány jeho kompetence a odpovědnosti. Jeho pracovní výkon by měl být řízen sestavením profilu jeho role a hodnocen na základě stanovených kritérií. „*Je totiž marné, když vykonavatelé umí a chtějí pracovat, pokud – vzhledem k tomu – že jejich nadřízení pořádně nevědí, co by od nich měli chtít – úspěšně pracovat ani nemohou.*“ (Plamínek, 2018, s. 71)

U externí formy spolupráce není metodik součástí organizační struktury. Zkušenosti participantky⁵² však ukazují potřebu dojednávat zakázku. Inspirací by podle mě v tomto směru mohl být (specificky pro tuto spolupráci upravený) formát kontraktu, který je využíván při spolupráci s externím supervizorem nebo dohoda v rámci organizačního poradenství. V rámci dokumentu vytvořeného Fides Populli tyto názory podporuje zmínka, že externí metodik jako průvodce pracuje „...v organizaci, která si ho najala jako konzultanta. Takový průvodce pracuje na základě dohody mezi ním a zařízením...“. (Fides Populli, 2008a, s. 3)

9.2. Omezení výzkumu

Omezení výzkumu jsem se snažila redukovat prostřednictvím triangulace, a to zejména tak, že jsem výzkumné rozhovory realizovala s participanty v různých pracovních pozicích a z různých typů služeb. Tím jsem zajistila bohatší zdroje pohledů na zkoumanou problematiku. Dále jsem reflexivně zkoumala jejich výpovědi a věnovala se též sebereflexi svých zkušeností, prožitků, postojů a svého vzdělání. V doplňujících otázkách jsem během rozhovorů zkoumala negativní vyjádření participantů souvisejících s kvalitou a ve vztahu k roli metodika. Dalším dotazováním jsem se snažila odhalit významy některých pojmů, které participanti používali, a které mohly být v rámci vzájemného předporozumění se mnou jako výzkumníkem a zároveň praktikem zkráceny.

⁵¹ Viz kapitola 7.7. Příběhy vstupu do metodické role a bytí v ní, s. 59 výrok participantky M3

⁵² Viz kapitola 7.5. Nastavení pozice metodika v organizaci, s. 55 výrok participantky M2

Původním plánem výzkumu, bylo zahrnout do výzkumu organizace dle stanovených kritérií tak, aby byl vzorek co nejvíce heterogenní⁵³. Tento záměr se však z několika důvodů nepodařilo naplnit. Díky tomu došlo také k omezení regionů Moravskoslezského kraje, ve kterých byl výzkum realizován. Dalším omezením je počet organizací, které se do výzkumu zapojily. Oproti plánu realizovat rozhovory s pracovníky z 5 až 7 organizací, z důvodu jejich nezájmu a dále z důvodu karanténních opatření v souvislosti s pandemií COVID-19, byly výzkumné rozhovory realizovány pouze ve 4 organizacích. V rámci těchto se pak nepodařilo zajistit vyváženost vzorku vzhledem k typu participantů⁵⁴ a to zejména nižším zastoupením participantů v pozici ředitelů organizací. Toto omezení jsem pocítila zejména při zpracování tématu řízení pracovního výkonu metodiků⁵⁵. Při zpracování dat jsem si také uvědomila, že jsem mohla podrobněji prozkoumat přidělené kompetence metodiků a přinést tak informace o míře a oblastech jejich zodpovědnosti, které by dle mého názoru výzkum obohatily.

V rámci karanténních opatření dále nebylo možné realizovat plánované ověřování doporučení pro praxi prostřednictvím focus group s inspektory kvality. Z těchto důvodů došlo ke snížení zajištění teoretické saturace výzkumu, kterou bych ověřovala rozhovory minimálně v jedné další organizaci, hodnověrnosti a přenositelnosti závěrů tohoto výzkumu.

Doporučení pro další zkoumání role – rozšířit výzkum i na další druhy a typy služeb a zjistit, zda se význam dále mění.

9.3. Etika výzkumu

Splnění etických standardů výzkumu jsem se snažila zajistit prostřednictvím informovaného souhlasu jednotlivých participantů, který by zaznamenán na audionahrávkách a dalšími postupy, které nyní představím. Výzkumu se účastnili až tři pracovníci jedné organizace. O tomto faktu byli všichni předem informováni. Vzhledem k tomu, že většina participantů mě požádala o zaslání hotové práce jsem měla obavy o to, že se ve vyjádřeních navzájem identifikují a že to ohrozí jejich soukromí a anonymitu. Toto riziko jsem se snažila minimalizovat označením participantů přidělením náhodného čísla k písmenu označujícím jeho roli. V případě, kdy jsem se s některými participanty blížila k citlivějším tématům jsem tuto situaci reflektovala a doptávala se jich, zda mohou tyto části být zahrnuty do výzkumu. Na závěr jsem dala ještě možnost pro jejich otázky k výzkumu a jeho zpracování. Zároveň pokud padla konkrétní jména osob či lokality, případně názvy

⁵³ Viz kapitola 4.2. Typ organizace.

⁵⁴ Viz kapitola 4.3. Typ aktéra

⁵⁵ Viz kapitola 7.10. Další témata

organizací, ujistila jsem participanty o tom, že budou již během přepisu rozhovoru retušována a neobjeví se tak v práci.

10. ZÁVĚR

Provedený výzkum se zabýval konstruováním role metodika v sociálních službách, a to specificky ve službě osobní asistence. Výzkum ukázal, jaké potřeby a očekávání participantů v pozicích ředitelů, sociálních a vedoucích pracovníků a metodiků ovlivňují vnímání významu metodické role. Byly identifikovány tři doplňující se významy metodické role: „učitel kvality“, „motivátor“ a „ochránce“. Výzkum poukázal také na vlivy organizační kultury a zařazení metodika do organizační struktury případně jeho externí spolupráci, které naplňování metodické role ovlivňují a věnoval se též prožívání role metodiky.

Reflektovala jsem problémy, se kterými se setkávají participanté v praxi, a to: nastavení pozice metodika, implementace metodik do praxe, limity v dosažených kompetencích pracovníků. Mimo to jsem abstrahovala podněty participantů pro další profesní rozvoj metodiků. Jednotlivá témata jsem rozpracovala za pomoci odborné literatury, podnětů vzešlých z výzkumu a částečně též na základě vlastních zkušeností a formulovala jsem doporučení pro praxi.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literatura

1. ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1407-3
2. BRAUN, Virginia, Clark Victoria. 2006. *Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology* [online], [cit. 2020-02-11]. ISSN 14780887. Dostupné z: <https://www.researchgate.net/publication/235356393_Using_thematic_analysis_in_psychology (překlad vlastní) >.
3. ČÍPOVÁ, Iveta, Ivana Kouřilová. 2014. *Vzdělávací materiál pro odborný tematický seminář Kvalita sociálních služeb v procesu plánování sociálních služeb*. Moravská Ostrava: ACCENDO – Centrum pro vědu a výzkum, o.p.s.
4. DRUCKER, Peter F. 2016. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. S. 1.: Management press. ISBN 978-80-7261-294-9
5. FIDES POPULI s.r.o., 2008a. *Role, profil a kompetence průvodců v zavádění Standardů kvality sociálních služeb*. [on line]. S.l., s.n. [cit. 2020-24-01]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/225517/7_role_pruvodce.pdf/f5fd7a4d-abc0-6db8-741d-ab487d004531>.
6. FIDES POPULI s.r.o., 2008b. *Vzdělávací program: Iniciální vzdělávání průvodců v zavádění standardů kvality sociálních služeb*. [on line]. S.l., s.n. [cit. 2020-26-01]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/225517/10_vzdelavaci_program.pdf/066b5978-bef2-073d-8bc4-68c6fd07072c >.
7. HAVRDOVÁ, Zuzana. 1999. *Kompetence v praxi sociální práce*. Praha: Osmium. ISBN 80-902081-8-5.
8. HAVRDOVÁ, Zuzana, Martin Hajný, et. al. 2008. *Praktická supervize Průvodce pro začínající supervizory, manažery a příjemce služby*. Praha: Galén. ISBN 978-80-7262-532-1.

9. HAVRDOVÁ, Zuzana, Olga Šmídová, Jiří Šafr, Ingrid Štegmannová et al. 2010. *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu*. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze, katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích. ISBN 978-80-87398-15-9.
10. HAVRDOVÁ, Zuzana, et al. 2010. *Hodnoty v prostředí sociálních a zdravotnických služeb*. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze, katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích. ISBN 978-80-87398-06-7.
11. HENDL, Jan. 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.
12. HOLKOVÁ, Ilona, Aleš Gabrysz, 2011. *Manuál pro metodiky v sociálních službách*. [on line]. Praha: INSTAND, o.s. [cit. 2020-24-01]. Dostupné z: <https://www.instand.cz/dokumenty/manual-pro-metodiky_201109291341206.pdf>.
13. JANIŠOVÁ, Ivana. S.d. *Práce s klientem s rizikem v chování manuál průvodce dobrou praxí*. [on line]. S. 1. [cit. 2020-13-05]. Dostupné z: <<https://www.mpsv.cz/documents/20142/225517/manual.pdf/f02a48b5-9daa-ea18-0efc-2a04e942610f>>.
14. KELLER, Jan. *Sociologická encyklopedie*. [cit. 2018-9-12]. Dostupné z: <<https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Status>>.
15. KLIMEŠ, Lumír. 1994. *Slovník cizích slov*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství. ISBN 80-04-26059-4.
16. KOSTEČKA, Jan, et al. 2008. *Vybrané metody práce průvodců v zavádění standardů kvality sociálních služeb*. [on line]. S.l., s.n. [cit. 2020-24-01]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/225517/11_metodika_SQSS.pdf/ddacf3d7-e4c9-cb4e-98c1-04ba0ed5fb76>.
17. KOUBEK, Josef. 2009. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. Praha: Management press. ISBN 978-80-7261-168-3.

18. KOTTLER, John P., Dan S. Cohen. 2003. *Srdce změny skutečné příběhy o tom, jak lidé mění své organizace*. Praha: Management press. ISBN 80-7261-095-3.
19. MÁTL, Ondřej, Milena Jabůrková (eds.). 2007. *Kvalita péče o seniory II. řízení kvality dlouhodobé péče v mezinárodním srovnání Výstupy ze srovnávacího výzkumu*. Praha: Galén. ISBN 978-80-7262-524-6
20. MICHALÍK, Jan. 2007. *Metodika přípravy poradců uživatelů sociálních služeb*. [online]. Praha. NRZP. ISBN 80-903657-2-8. [cit. 2020-25-01]. Dostupné z: <<http://poradna.nrzp.cz/docs/metodika-pripravy-poradcu-uzivatelu-socialnich-sluzeb.pdf>>.
21. MUSIL, Libor. 2004. *Ráda bych Vám pomohla, ale...* Brno: Marek Zeman. ISBN 80-903070-1-9
22. NAKONEČNÝ, Milan. 2005. *Sociální psychologie organizace*. Havlíčkův Brod: Grada publishing, a.s. ISBN 802470577X.
23. PLAMÍNEK, Jiří. 2011. *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-6824-3.
24. PLAMÍNEK, Jiří. 2018. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-0629-5.
25. SENGE, Peter M. 2016. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-428-8.
26. SCHEIN, Edgar H. 1969. *Psychologie organizace*. Praha. Orbis. S. ISBN
27. UGGERHOJ, Lars. 2011. *What is Practice Research in Social Work - Definitions, Barriers and Possibilities*. [cit. 2018-9-12]. Dostupné z: <<https://www.socwork.net/sws/article/view/6/22>> (překlad vlastní)
28. ÚLEHLA, Ivan. 2007. *Umění pomáhat*. Praha: Slon. ISBN 978-80-86429-36-6.
29. VLÁČIL, Jan (ed.). 2017. *Sociologická encyklopedie*. [cit. 2018-9-12]. Dostupné z: <<https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Role>>.

Zákony

1. Zákon č. 100/1988 Sb. o sociálním zabezpečení.
2. Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách.
3. Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách.