

Univerzita Karlova  
Fakulta humanitních studií

Program řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Jan Syrový

**Organizační kultura pobytové sociální služby ústavního charakteru a její  
změna**

*Diplomová práce*

Vedoucí práce: Mgr. Petr Vrzáček

Praha 2024

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval/a samostatně a použil/a jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v depozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 30. dubna 2024

Jan Syrový

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval Mgr. Petru Vrzáčkovi, Ph.D. za vedení diplomové práce, vstřícný přístup, cenné informace a rady poskytnuté během konzultací. Dále chci poděkovat všem pedagogům fakulty humanitních studií, kteří mi se zpracováním diplomové práce pomáhali, jmenovitě Mgr. Daně Hradcové, Ph.D., Doc. Monice Bosé, Ph.D. a Mgr. Jiřímu Mertlovi, Ph.D.

## OBSAH

|   |    |
|---|----|
| Abstrakt .....  | 5  |
| I. Úvod .....   | 7  |
| II. Teoretická část.....  | 9  |
| 1. Organizační kultura – definice a popis .....                             | 9  |
| 1.1 Definice organizační kultury .....                                      | 9  |
| 1.2 Prvky organizační kultury .....   | 9  |
| 2. Typologie organizační kultury .....                                      | 12 |
| 3. Pobytová sociální služba ústavního charakteru .....                      | 13 |
| 3.1 Totální instituce .....   | 14 |
| 3.2 Transformace a deinstitutionalizace .....                               | 22 |
| 3.3 Život v pobytové sociální službě ústavního charakteru .....             | 24 |
| 3.4 Lidé s mentálním postižením.....  | 27 |
| 4. Změna organizační kultury .....  | 29 |
| III. Empirická část.....  | 36 |
| 1. Výzkum organizační kultury pobytové sociální služby ústavního charakteru | 36 |
| 1.1 Pozicionalita výzkumníka vůči zkoumanému fenoménu .....                 | 36 |
| 1.2 Metodologie.....  | 37 |
| 1.3 Etika výzkumu.....  | 45 |
| 1.4 Časový harmonogram výzkumu.....   | 46 |
| 1.5 Limity výzkumu, možnosti aplikace .....                                 | 46 |
| 2. Výsledky výzkumu a jejich zhodnocení .....                               | 48 |
| 2.1 Realizace výzkumu.....  | 48 |
| 2.2 Normy chování, artefakty nemateriální povahy (ustálené zvyky, rituály)  | 48 |
| 2.3 Artefakty materiální povahy .....                                       | 54 |
| 2.4 Postoje, hodnoty .....  | 58 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 2.5 | Shrnutí .....   | 60 |
| 3.  | Návrh postupu změny organizační kultury pobytové sociální služby ústavního charakteru na organizační kulturu pobytové sociální služby komunitního charakteru..... | 63 |
| 3.1 | Výchozí principy a základní postup .....  | 63 |
| 3.2 | Požadovaný stav organizační kultury .....   | 63 |
| 3.3 | Opatření .....  | 65 |
| 4.  | Diskuse.....  | 70 |
| IV. | Závěr .....   | 72 |
| 1.  | Shrnutí výsledků a výstupů práce .....  | 72 |
| 2.  | Zhodnocení naplnění cílů práce .....  | 73 |
|     | Literatura (bibliografie).....  | 75 |
|     | Přílohy .....   | 81 |
|     | Příloha č. 1 Projekt diplomové práce.....   | 82 |
| 2.1 | Předběžný název diplomové práce .....   | 82 |
| 2.2 | Formulace a vstupní diskuse problému .....  | 82 |
| 2.3 | Teoreticko-metodologické východisko .....   | 84 |
| 2.4 | Struktura diplomové práce .....   | 86 |
|     | Příloha č. 2 Ukázka protokolu (zpracování terénních poznámek).....  | 87 |

## **ABSTRAKT**

Text diplomové práce je zaměřen na problematiku organizační kultury pobytové sociální služby ústavního charakteru, cílem práce je zjistit, jaké jsou základní znaky a charakteristiky organizační kultury pobytové sociálních služby a navrhnout postupy pro její změnu.

V teoretické části je definována organizační kultura, je popsáno, z jakých částí (prvků) se skládá a jak se pracuje s typologií. Specifická pozornost je věnována tématice pobytové sociální služby ústavního charakteru a její transformace na pobytovou sociální službu komunitního charakteru. Další část zpracovává téma řízené změny, specificky pak především vztahu změny, organizační kultury a leadershipu.

V empirické části je uveden plán výzkumu organizační kultury pobytové sociální služby. Zvolenou metodou je terénní výzkum založený na etnografickém přístupu. Následuje prezentace výsledků výzkumu, diskuse a návrh postupu změny organizační kultury pobytové sociální služby ústavního charakteru na organizační kulturu pobytové sociální služby komunitního charakteru a reflexe tohoto postupu.

Závěr obsahuje shrnutí výsledků a zhodnocení naplnění cílů práce. Hlavním zjištěním je, že základními znaky a charakteristikami organizační kultury pobytové sociální služby ústavního charakteru je paternalistický přístup zaměstnanců ke klientům, který pravděpodobně vychází z hodnoty zajištění ochrany, bezpečí pro zranitelné skupiny lidí.

*Klíčová slova: organizační kultura, pobytová sociální služba, transformace, osoby se zdravotním postižením, totální instituce, změna*

## **ABSTRACT**

The text of the thesis is focused on the issue of organizational culture of residential social service of institutional character, the aim of the thesis is to find out what are the basic features and characteristics of organizational culture of residential social service and to propose procedures for its change.

The theoretical part defines the organizational culture, describes what parts (elements) it consists of and how to work with the typology. Specific attention is paid to the topic of residential social service of institutional character and its transformation into residential social service of community character. The next part deals with the topic of managed change, specifically the relationship between change, organisational culture and leadership.

The empirical part presents a research plan on the organizational culture of residential social service. The chosen method is field research based on an ethnographic approach. This is followed by a presentation of the research results, a discussion and a proposal for a procedure for changing the organizational culture of a residential social service of an institutional nature to the organizational culture of a residential social service of a community nature and a reflection on this procedure.

The conclusion includes a summary of the results and an evaluation of the fulfilment of the objectives of the thesis. The main finding is that the basic features and characteristics of the organizational culture of the residential social service of institutional character are the paternalistic attitude of the employees towards the clients, which is probably based on the value of providing protection, safety for vulnerable groups of people.

*Keywords: organizational culture, residential social service, transformation, persons with disabilities, total institution, change*

# I. ÚVOD

Tématem diplomové práce je organizační kultura pobytové sociální služby ústavního charakteru. Téma jsem zvolil na základě svých dosavadních profesních zkušeností konzultanta, inspektora poskytování sociálních služeb, auditora a vzdělavatele v pobytových sociálních službách a zaměstnance pobytové sociální služby ústavního charakteru, jehož úkolem je připravit, realizovat a hodnotit transformaci domova pro osoby se zdravotním postižením.

Cílem diplomové práce je zjistit základní znaky a charakteristiky organizační kultury pobytové sociální služby ústavního charakteru a navrhnout postupy pro její změnu.

Organizační kultura pobytové sociální služby, způsob, jak spolu lidé žijí, sdílí, komunikují, jak se vzájemně vnímají, jak jsou spolu či proti sobě, má dalekosáhlý vliv především na klienty. Zaměstnanci po skončení své pracovní doby odchází jinam, kde je jiná kultura, jiné vztahy apod. Klient nemá kam odejít. Klient zůstává. Klient zde žije.

Kultura pobytové sociální služby rozhoduje o tom, jak tento život vypadá. Zda je to život, který nabízí příležitosti pro naplnění klientových přání a potřeb, pro jeho rozvoj a samostatnost. Pro štěstí, lásku, práci či zábavu. Nebo je to život, plný stereotypu, nudy, křiku, nedůvěry, strachu.

Je smutným faktem, že v České republice „*stále přetrvává poskytování pobytových sociálních služeb formou ‚nekomunitního‘ charakteru*“ a „*historické přístupy k poskytování sociálních služeb stále ovlivňují poskytování sociálních služeb směrem k institucionálnímu pojetí*“ (Akční plán k přechodu sociálních služeb k péči poskytované na komunitní bázi a k větší individualizaci péče a k podpoře deinstitucionalizace sociálních služeb v ČR pro období 2023–2025 2023, s. 6). Počet tří a vícelůžkových pokojů v domovech pro osoby se zdravotním postižením v roce 2021 stále tvořil 23,2 %, tedy žil v nich přibližně každý čtvrtý klient ze všech.

V první, teoretické části, se zabývám obecně tématem organizační kultury. Tedy jak je definována a popisována, z jakých částí (prvků) se skládá a jak se pracuje s typologií. Dále se soustředím specificky na tematiku pobytové sociální služby ústavního charakteru. V další části se věnuji obecně tématu změny, specificky pak především vztahu změny, organizační kultury a leadershipu.

Empirická část nejprve obsahuje plán výzkumu organizační kultury pobytové sociální služby. Následně prezentuji výsledky výzkumu. Dále je zde uvedena diskuse a návrh postupu změny organizační kultury pobytové sociální služby ústavního charakteru na

organizační kulturu pobytové sociální služby komunitního charakteru a reflexe tohoto postupu.

Závěr obsahuje shrnutí výsledků a zhodnocení naplnění cílů práce.



## II. TEORETICKÁ ČÁST

### 1. Organizační kultura – definice a popis

#### 1.1 Definice organizační kultury

Existuje mnoho různých definic organizační kultury. Lukášová vymezuje dva základní přístupy, jak je organizační kultura definována, interpretativní a objektivistický. V rámci interpretativního přístupu je organizační kultura chápána jako „něco, čím organizace je“, je žitá všemi jejími účastníky, „je sdíleným systémem významů, tedy souhrnem idejí, vizí, názorů, hodnot, postojů a norem chování“ (Lukášová 2010, s. 16). Objektivistický přístup naopak organizační kulturu chápe jako „něco, co organizace má“, „je považována za objektivní entitu, za určitý aspekt či subsystém organizace“ (Lukášová 2010, s. 16).

Lukášová definuje organizační kulturu jako „soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy“ (Lukášová 2010, s. 18).

Lukášová uvádí také příklady dalších definic organizační kultury od různých autorů, například dle Scheina a Scheina je organizační kultura „vzorec sdílených základních přesvědčení, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, jež se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“ (Schein, 1992 cit. dle Lukášové, 2010, s. 17).

Havrdová popisuje přístupy k organizaci dle Johnsona a Buberley na základě dvou os, „vztahu k bytí (ontologická osa) a vztahu k poznání (epistemologická osa)“ (Havrdová 2011, s. 15). Jako poslední vývojové stádium různých přístupů uvádí Havrdová kritický realismus, který vychází z předpokladu, že existuje nějaká na člověku nezávislá, objektivní realita, ale poznávání této reality je vždy subjektivní, interpretované, sociálně konstruované (Havrdová 2011).

Význam organizační kultury popisují Cejthamer a Dědina. Dle nich „kultura pomáhá objasnit, proč různé skupiny lidí chápou věci svým způsobem a jinak než ostatní ... zajišťuje souvislost životních postojů a hodnot a umožňuje procesy rozhodování, koordinace a řízení“ (Cejthamer, Dědina 2010, s. 262).

#### 1.2 Prvky organizační kultury

Lukášová definuje prvky organizační kultury jako „nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, představující základní skladební komponenty kulturního systému“

(Lukášová 2010, s. 18). Organizační kulturu dle ní tvoří „**základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje a dále vnější manifestace kultury, které bývají označovány jako artefakty materiální a nemateriální (behaviorální) povahy**“ (Lukášová 2010, s. 18).

V publikaci *The Corporate Culture Survival Guide* Schein a Schein přirovnávají organizační kulturu k pláži a vidí ji propojenou v jednom systému se změnou a leadershipem (viz obr. 4). Na organizační kulturu lze pohlížet zvenčí nebo zevnitř.

Při pohledu zvenku strukturu organizační kultury vytváří dle Scheina a Scheina tři základní vrstvy, viditelné či pozorovatelné artefakty, deklarované hodnoty a nevědomé předpoklady. K zobrazení struktury používá známou metaforu jezírka s lekníny (viz obr. 1).

Artefakty jsou to, co vidíme, hodnoty jsou to, co organizace říká, že vidíme. Porozumět těmto pozorovatelným částem organizační kultury vyžaduje zkoumat nevědomé předpoklady, ze kterých tyto viditelné části vychází. Porozumění organizační kultuře je proces, který vyžaduje systematické pozorování a konverzaci s lidmi žijícími v této kultuře, a jehož cílem je objevit a popsat skryté nevědomé předpoklady.

Obr. 1 Organizační kultura dle Scheina a Scheina

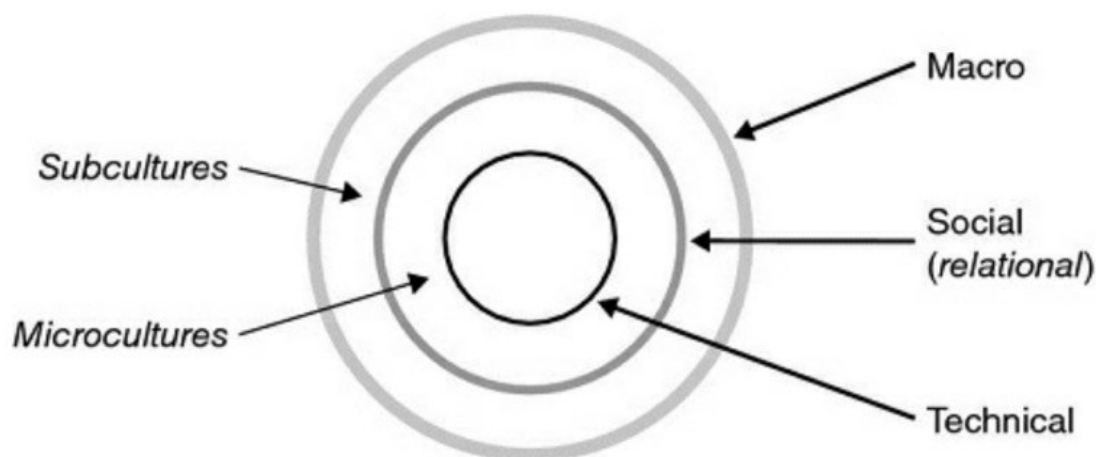


(Schein, Schein 2019, s. 38)

Schein a Schein upozorňují, že tyto tři vrstvy organizační kultury nemusí být vzájemně v souladu, například chování lidí (artefakty) mohou být v rozporu s deklarovanými hodnotami.

Při pohledu zvnitřku je organizační kultura podle Scheina a Scheina tvořena z těchto částí: makro kultura, technická kultura, sociální kultura, subkultury a mikro kultury. Lze ji znázornit jako terč, jak ukazuje obrázek č. 2.

Obr. 2 Jednotlivé části organizační kultury dle Scheina a Scheina



(Schein, Schein 2019, s. 20)

Makro kultura je širší kulturní prostředí, ve kterém organizace působí, a které reflektuje hodnoty, postoje a normy celé společnosti. Vyjadřuje základní přesvědčení o povaze přírody, lidské povaze, lidských vztazích, o tom, co je pravdivé a co nikoliv.

Technickou kulturu tvoří postoje, hodnoty a normy vztažené k poslání, strategii a cílům organizace, k organizační struktuře, systémům a procesům, pomocí kterých je dosahováno stanovených úkolů, k systému monitorování a nápravných opatření.

Sociální kultura se skládá ze společného jazyka, společné identity, vztahů mezi lidmi, systému odměňování a kontroly zaměstnanců.

Technická kultura je nástrojem efektivního plnění stanovených úkolů, dosažení požadovaných výsledků, zatímco sociální kultura buduje a udržuje potřebné vztahy.

Subkultury se vyvíjí v každé organizaci ve chvíli, kdy se v ní začnou vytvářet skupiny se stabilními členy. Každá taková skupina si buduje svou vlastní (sub)kulturu v rámci kultury celé organizace. Některé z největších potíží při řízení změny organizační kultury mohou vzniknout právě mezi těmito subkulturami. „Řešení mezi skupinových konfliktů, do nichž jsou zapojeny různé subkultury, se stává jedním z nejnáročnějších a nejméně

*pochopených sociálních procesů, jak to neustále vidíme v místní, regionální i celostátní politice. To vše musí leader změny brát v úvahu.“ (Schein, Schein 2019, s. 99)*

Mikro kulturu vytváří skupiny, které mají vykonávat samostatný úkol a jsou pouze volně spojeny s jinými částmi organizace. Často může dojít k tomu, že různé skupiny s různými kulturami si neuvědomují svoji specifickou a od ostatních skupin odlišnou mikro kulturu, což může vést k problémům v jejich vzájemné komunikaci.

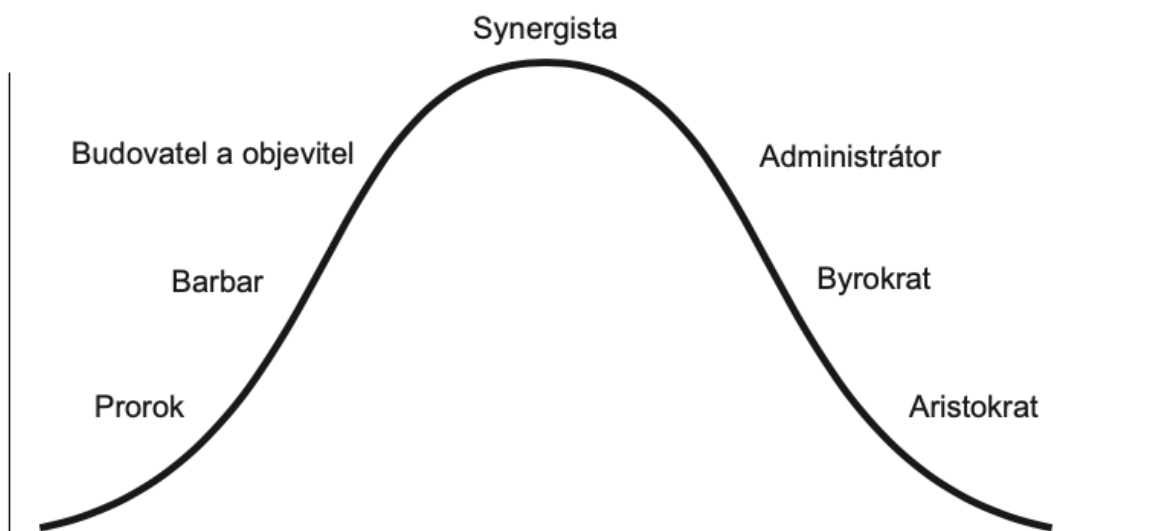
Organizační kulturu zkoumají Schein a Schein ze tří perspektiv. Je to za prvé perspektiva struktury kultury organizace z pohledu vnějšího pozorovatele. Za druhé se jedná o perspektivu vnitřního pozorovatele, účastníka každodenního života v kultuře organizace. Třetí perspektiva zkoumá možnosti a způsoby zkoumání organizační kultury. Jde tedy o to organizační kulturu popsat (struktura – první perspektiva), žít (praxe – druhá perspektiva) a zkoumat (výzkum – třetí perspektiva).

## **2. Typologie organizační kultury**

Lukášová uvádí dvojí význam typologií organizační kultury – teoretický a praktický. Teoretický význam přispívá k prohlubování vědeckého poznání. Praktický význam typologií umožňuje manažerům srovnání jejich vlastní kultury s jinými typickými případy a je základem pro rozvoj různých diagnostických nástrojů. Lukášová dále prezentuje mnoho různých typologií organizační kultury, například typologie R. Harrisona a Ch. Handyho nebo F. Trompenaarse. Za velmi podnětnou z hlediska vývoje organizační kultury a její změny považují typologii dle fází životního cyklu podle L. M. Millera.

Dle Millera každá organizace prochází určitými fázemi vývoje (životními cykly), kterých je dle tohoto autora celkem 6. Názvy těchto cyklů odvodil od převládajících stylů vedení. (Lukášová 2010)

Obr. 3 Fáze životního cyklu organizace podle L. M. Millera



(Lukášová 2010, s. 111)

Důležité je, že dle Millera není nutné, aby organizace absolvovala všechny fáze, tedy i ty úpadkové. Vědomým úsilím manažerů je možné ji udržet na evolučním vrcholu, ve věku „synergisty“. (Lukášová 2010)

Dle Scheina a Scheina je typologie organizační kultury užitečná při srovnání více organizací mezi sebou, ale není příliš přínosná, pokud se pokoušíme porozumět specifikům jedné konkrétní organizace. (Schein, Schein 2019)

### 3. Pobytová sociální služba ústavního charakteru

Pobytovou sociální službu chápu v souladu s Havrdovou jako organizaci (zaměstnavatelský subjekt) poskytující pobytové sociální služby (Havrdová 2011). Pobytovými sociálními službami se dle zákona o sociálních službách v platném znění rozumí „služby spojené s ubytováním v zařízeních sociálních služeb“.

Dle dokumentu „Kritéria sociálních služeb komunitního charakteru a kritéria transformace a deinstitucionalizace“ jsou v současné době v České republice rozlišovány dva druhy pobytových sociálních služeb – ústavního a komunitního charakteru.

V pobytové sociální službě ústavního charakteru „jsou lidé izolováni od širšího společenství, jsou nuceni ke společnému životu a jsou v ní vystaveni negativním účinkům institucionalizace. K těmto negativním účinkům patří bydlení ve speciálně určených budovách ‚pro postižené‘, izolace lidí na základě společného znaku (typu zdravotního postižení, např. mentální postižení), potlačení individuality člověka, dodržování režimu zařízení, jasná hierarchie role klienta a role pracovníka. Princip ústavní péče spočívá v tom,

*že se člověk podřizuje systému instituce, a ne instituce člověku. ... Dalšími definičními znaky jsou: povinné sdílení asistentů s ostatními nebo žádný či omezený vliv na to, od koho musí člověk asistenci přijmout, izolace a segregace z nezávislého života v rámci komunity, nedostatek kontroly nad každodenními rozhodnutími, nedostatek volby ohledně toho, s kým žít, rigidita každodenních činností bez ohledu na osobní vůli a preference, identické aktivity na stejném místě pro skupinu lidí pod určitou autoritou, paternalistický přístup k poskytování služeb, dohled nad životním uspořádáním a obvykle rovněž disproporce v počtu lidí se zdravotním postižením žijících ve stejném prostředí.“ (Kritéria sociálních služeb komunitního charakteru a kritéria transformace a deinstitucionalizace 2022, s. 5)*

*Oproti tomu pobytová sociální služba komunitního charakteru „je zaměřená na řešení nepříznivé sociální situace v přirozeném prostředí člověka ... nevyklučuje místně ani způsobem jejího poskytování člověka ze společnosti. Podporuje jej ve využívání běžných zdrojů v okolí a podporuje člověka ve využití všech jeho schopností, které dále rozvíjí, a podporuje jej v navazování a udržování běžných společenských vztahů a rolí.“ (Kritéria sociálních služeb komunitního charakteru a kritéria transformace a deinstitucionalizace 2022, s. 4)*

### **3.1 Totální instituce**

Pobytová sociální služba ústavního charakteru vykazuje znaky, typické pro „totální instituce“ tak, jak je definoval Erving Goffman ve své publikaci „Asylums: Essays on the social situation of mental patients and other inmates“ z roku 1961. Synek, Hradcová a Carboch považují domovy pro osoby se zdravotním postižením za totální instituce, když tvrdí: „... propojení funkcí odpovídajících na klíčové lidské potřeby v jednom vysoce organizovaném celku nás však zároveň opravňuje hovořit o „domech pro osoby se zdravotním postižením“ jako o totálních institucích“ (Synek, Hradcová, Carboch 2022, odst. 9).

*„Totální instituci lze definovat jako místo pobytu a práce, kde velký počet stejně situovaných jedinců, odříznutých na delší dobu od širší společnosti, vede společně uzavřený, formálně řízený život.“ (Goffman 1961, s. XIII) „Jejich všeobjímající nebo totální charakter symbolizují bariéry bránící sociálnímu styku s okolím a odchodu, které mají často i fyzický charakter jako zamčené dveře, vysoké zdi, ostnaté dráty, skály, voda, lesy nebo vřesoviště.“ (Goffman 1961, s. 4)*

Dle Goffmana se každý klient vstupem do totální instituce pro personál stává automaticky osobou, pro kterou je instituce zřízena (duševně nemocným, mentálně

postiženým apod.) a je to také základní zdůvodnění sociální kontroly, která je nad ním vykonávána.

Dle Goffmana v totální instituci probíhá tzv. proces „umrtvování klientů“ („mortification“), tedy zbavení jejich předchozí identity, sebeidentifikace prostřednictvím způsobu života, který vedli dříve a který vedou nyní. V souvislosti s tím je nutné uvažovat o třech otázkách, tématech:

### 3.1.1 Ztráta sebeurčení klientů.

Totální instituce narušují klientovi právě ty činnosti, které jemu i ostatním v běžné společnosti potvrzují, že má kontrolu nad svým světem, že je „dospělou“, autonomní, svobodnou osobou se schopností a možností vlastního rozhodování (= „sebeurčení“ klientů ve smyslu svobodného rozhodování o sobě samém, o svém osudu). Prostor pro vyjádření vlastních pocitů, především nesouhlasných, je omezován. Klienti ztrácejí komfort, na který byli zvyklí (například měkká postel, ticho v noci). Pokud něco chtějí, například cigaretu, jsou personálem nuceni říkat například „pěkně prosím“. Klienti nejsou považováni za schopné samostatně provést ústní pokyny personálu nebo dávat pravdivou odpověď na otázky (například otázka „Už se umyl“ je provázena fyzickou kontrolou). Jejich status je tak nízký, že v některých případech nejsou považováni za hodné pozdravu nebo naslouchání.

### 3.1.2 Zdůvodnění nutnosti umrtvování klientů.

V totálních institucích existují různá zdůvodnění pro nutnost umrtvování klientů. Je to například nutnost dodržovat hygienu, chránit své zdraví a život, bezpečí. Tyto důvody však mohou být racionalizací snahy zvládnout péči o velkou skupinu osob v omezeném prostoru a s malými zdroji.

### 3.1.3 Vztah mezi umrtvováním a stresem

„Umrtvování či omezování vlastního já znamená pro jedince velmi pravděpodobně akutní psychický stres, ale jedinci pochybujícím o sobě samém nebo zmítanému pocitu viny může umrtvování přinést psychickou úlevu.“ (Goffman 1961, s. 48)

Za příčiny žádoucího i nežádoucího chování klienta je v totální instituci považován sám klient. To umožňuje zaměstnancům, aby požadovanou změnu v chování klienta očekávali od něj samotného a vede to k soustředění na jeho individuální znalosti, schopnosti a dovednosti. Vliv okolního prostředí na klienta jako zdůvodnění jeho chování je marginalizován či přehlížen. Zároveň je chování klientů překládáno do moralistických

pojmu souvisejících s perspektivou instituce. Zaměstnanci si vytváří vlastní teorii lidské povahy, která obvykle „zahrnuje ‚dobré‘ a ‚špatné‘ způsoby chování klientů, různé podoby negativního chování, výchovnou hodnotu privilegií a trestů a ‚zásadní‘ rozdíl mezi personálem a klienty“ (Goffman 1961, s. 87). Součástí této teorie je také přesvědčení zaměstnanců, že pokud se nového klienta hned na začátku podaří přimět k extrémní úctě k personálu (zlomí se jeho odpor), nebudou s ním do budoucna žádné problémy.

Během procesu umrtvování jsou klienti postupně seznamováni se „systémem privilegií“, který jim umožňuje personální obnovu, novou sebeidentifikaci a obnovu vztahu se světem. „Systém privilegií se skládá z relativně malého počtu prvků, které jsou sestaveny s určitým racionálním záměrem a účastníkům jasně oznámeny. Celkově se jedná o to, že se spolupráce vyžaduje od osob, které často mají legitimní důvod spíše pro odpor.“ (Goffman 1961, s. 52)

Skládá ze tří základních částí:

- Soubor formálně platných a veřejně deklarovaných pravidel, tzv. „domácí řád“.
- „Výměnou za poslušnost vůči personálu v jednání a postojích je poskytován malý počet jasně definovaných odměn nebo privilegií.“ (Goffman 1961, s. 49) Mnoho z těchto „odměn“ je něco, co je ve světě mimo totální instituci považováno za samozřejmé, například možnost dát si kávu, zapálit si cigaretu, rozhodnout, s kým si budu povídat. Kolem získání těchto malých privilegií si klienti budují celý svůj svět, může to vést k žebrání o tato privilegia (cigarety, kávu, sladkosti).
- Třetí částí systému jsou sankce či tresty jako důsledek porušení povinností a pravidel. Může to být například odebrání výše uvedených privilegií.

Goffman popisuje tři důležité vlastnosti systému privilegií:

- Odměny a tresty jsou způsoby, které jsou totálním institucím vlastní. Odměny jsou chápány jako absence deprivace, u které se očekává, že ji klienti musí běžně snášet.
- Možnost opustit instituci je přímo zakomponována do systému privilegií. „Některé úkony se stávají známými jako ty, které znamenají prodloužení nebo nezvýšení délky pobytu, zatímco jiné se stávají známými jako prostředky pro jeho zkrácení.“ (Goffman 1961, s. 51)
- Odměny a tresty jsou přizpůsobeny systému zaměstnání klientů. Některé odměny a tresty jsou spojeny pouze s místem, kde klienti bydlí, jiné pouze s místem, kde



pracují. Klienti jsou mezi těmito místy záměrně přesouváni za účelem získání určitých odměn nebo trestů.

Se systémem privilegií souvisí „institucionální žargon“, to je způsob, jakým lidé v totální instituci popisují pro ně klíčové události. Všechny osoby, zaměstnanci i klienti, vědí, co to znamená „dělat nepořádek“ (= proces, který začíná děláním něčeho zakázaného, pokračuje odhalením a končí trestem). Přítomen je také tzv. sekundární systém přizpůsobení, který umožňuje klientům získat zakázané věci nebo zakázaným způsobem věci povolené. Ten se stává prostředkem, díky kterému mohou klienti znovu nabýt pocit sebekontroly.

Goffman popisuje pět způsobů adaptace klientů na život v totální instituci. Jsou to způsoby, jak se klienti vyrovnávají s napětím, rozdílem mezi normálním, běžným světem venku a světem totální instituce.

#### 1. Nepřátelství

- Klienti, především na začátku pobytu, reagují odmítáním spolupráce s personálem.

#### 2. Regrese

- Stažení do sebe, ztráta zájmu o okolní svět.

#### 3. Kolonizace

- Klient přijímá život v totální instituci za svůj a snaží se mu co nejlépe přizpůsobit, získat pro sebe co nejvíce výhod.

#### 4. Konverze

- Klient přejímá postoje a pohled personálu a snaží se stát dokonalým, nejlepším klientem. Často se stává aktivním spolupracovníkem zaměstnanců.

#### 5. Předstírání

- Klienti používají kombinaci různých způsobů adaptace v duchu „playing it cool“ („buď nad věcí, v pohodě“) s cílem, aby vše přestáli co nejlépe, bez fyzického či psychického poškození, případně se dostali ven, pryč z instituce.

Goffman popisuje několik dominantních rysů totálních institucí.

#### 1. Zvláštní druh péče o sebe sama

- Klienti si vytváří různé příběhy, kterými se snaží ostatním vysvětlit a omluvit svůj současný stav. Klientův nízký status vede k přehnané koncentraci na jeho vlastní já, k potřebě ho chránit a zároveň se velmi litovat.

#### 2. Ztracený čas

- Klienti mají silný pocit, že čas strávený v totální instituci je zbytečný, zmarněný, zničený (promarněný život). V tomto „mrtvém moři“ se občas objevují ostrůvky smysluplných činností a aktivit, skupinových i individuálních.

Goffman se také zabývá procesem odchodu, propuštění klienta z totální instituce. Uvádí, že přestože se klienti na návrat do „normálního“ života venku těší, vzbuzuje to v nich také úzkost a obavy, která se často projevuje v otázce, *„kterou klade sobě a svým přátelům: ‚Zvládnou to venku?‘“* (Goffman 1961, s. 70)

Goffman uvádí, že dle jeho vlastních zkušeností hlavní příčinou úzkosti z propuštění není obava z vlastního rozhodování a odpovědnosti, ale především tzv. „hospitalismus“ (Goffman používá termín „disculturation“ a definuje ho jako „ztrátu nebo neosvojení si některých návyků, které jsou v současné době vyžadovány v širší společnosti“ (Goffman 1961, s. 73)) a stigmatizaci. Propuštění může pro klienta *„znamenat pád ze světa, kde byl na vrcholu, do jiného světa, kde se ocitne na dně“* (Goffman 1961, s. 73).

Sociální pozice klienta není po propuštění už nikdy taková, jaká byla před jeho vstupem do totální instituce. V některých případech odchází s určitými omezení, kontrolou (*„musí často slíbit, že vyhledá pomoc, pokud se mu opět ‚udělá špatně‘ nebo se ‚dostane do problémů‘“* (Goffman 1961, s. 73))

Goffman upozorňuje, že přestože totální instituce často deklarují, že jejich cílem je rehabilitace, tedy pomoci klientům žít běžným způsobem života, málokdy se taková věc podaří a často pobyt v totální instituci vede k úplně jiným změnám klientů, než jsou oficiálně deklarovány. Instituce samy sebe prezentují jako racionální organizace, které jsou záměrně a vědomě navrženy jako efektivní stroje na produkci několika oficiálně proklamovaných a oficiálně schválených cílů, i když jsou často pouhými odkladišti klientů. Tento rozpor mezi reálnými a oficiálně deklarovanými cíli definuje základní kontext, ve kterém se zaměstnanci totální instituce pohybují. Privilegia a tresty, které jsou klientům udělovány, jsou formulovány tak, aby byly v souladu s oficiálními cíli instituce.

Specifickým znakem zaměstnanců v totálních institucích je, že předmětem, cílem a výsledkem jejich práce jsou lidé. Práce s lidmi se (na rozdíl od práce s neživými objekty) vyznačuje určitými specifiky:

- nutnost dodržování určitých standardů péče o člověka, lidských práv, například právo na zdravotní péči, na které dohlíží také různé externí instituce nebo jejich příbuzní,

- nutnost brát ohled na osoby a vztahy, které má klient s vnějším světem, a na které jsou přenesena některá jejich práva,
- lidem, na rozdíl od věcí, lze dávat pokyny, úkoly, návody, které poté mají samostatně plnit,
- k lidem lze cítit různé emoce, hněv, soucit nebo dokonce náklonnost, což může vést i k tzv. „vyhoření“.
- V souvislosti s tím personál v totálních institucích musí řešit několik rozporů, konfliktů:
- nutnost hájit určitá práva a zájmy klientů sebou nese potřebu potlačit na jejich úkor práva a zájmy jiné (například ochrana zdraví a bezpečí na úkor osobní svobody klientů),
- rozpor mezi zájmy různých skupin klientů (například u některých klientů je nutné omezit volný pohyb zamčenými dveřmi, což však porušuje právo na osobní svobodu klientů, kteří ochranu nepotřebují),
- konflikt mezi povinností dodržovat standardy péče a efektivitou fungování organizace (například čím méně osobního majetku má klient, tím lépe ho lze ovládat, individuálně neroztříděné, erární prádlo se pere levněji než individuálně tříděné, osobní prádlo jednotlivých klientů),
- konflikt mezi osobní svobodou klientů a odpovědností, která je za jejich chování přičítána instituci (což může vést k omezování této osobní svobody například omezování samostatného pohybu klientů mimo instituci),
- klienti, na rozdíl od věcí, mají svou vlastní vůli, a mohou postupovat v rozporu s přáními, pokyny a potřebami zaměstnanců a účinně mařit jejich úsilí (to bývá také důvodem, proč se klientům zatajují informace o jejich personálem plánované budoucnosti, protože by se jim tyto plány nemusely líbit a mohli by dělat potíže),
- zaměstnanci jsou v zájmu klientů, pro jejich dobro, nuceni provádět věci, které jsou proti vůli klientů (například provádět kontroly zkaženého jídla na pokojích, i když si to klient nepřeje), což zaměstnance emocionálně velmi zatěžuje (*„Ti členové personálu, kteří jsou v trvalém kontaktu s klienty, mohou mít pocit, že i oni jsou postaveni před rozporuplný úkol, když musí klienty přimět k poslušnosti a zároveň vzbudit dojem, že jsou dodržovány humánní normy a realizovány racionální cíle zařízení“* (Goffman 1961, s. 92)).

Goffman definoval tyto další základní charakteristiky totálních institucí:

- Spojení tří základních sfér života (bydlení, práce, volný čas), které jsou jinak v běžném životě odděleny (= člověk bydlí, pracuje a tráví volný čas na jiném místě, s jinými lidmi, podléhá jiným autoritám a nežije podle všeobjímajícího racionálně vytvořeného plánu).

- Řešení mnoha různých potřeb lidí prostřednictvím jejich seskupení do byrokraticky řízených skupin.
- Rozdělení lidí na velkou řízenou skupinu klientů a menší ovládající skupinu personálu. Mezi těmito skupinami panuje stav vzájemné nedůvěry („...*personál často vidí chovance jako zatvrzelé, potměšilé a nedůvěryhodné, zatímco chovanci často vidí personál jako povýšený a zlý. Personál má tendenci cítit se nadřazený a spravedlivý.*“) (Goffman 1961, s. 7)
- Klienti nejsou zapojováni do rozhodování o jejich životě.
- Všechny potřeby klientů musí být organizovány a plánovány.
- Práce má jiný význam, důležitost a motivaci než v běžné společnosti. Někde se jedná o podřadné práce v tak malém rozsahu, že se klienti nudí. V jiných institucích je celodenní tvrdá práce využívána jako forma trestu. V obou případech vede taková práce k demoralizaci.
- Nesoulad, nekompatibilita života v totální instituci s rodinným životem.
- Spojení dvou forem organizace sociálního života – formální organizace a lidské domácnosti. Vytváření trvalého napětí mezi životem ve vlastní domácnosti a životem v instituci a využívání tohoto napětí jako prostředku k řízení klientů.
- Totální instituce slouží jako nástroj pro cílenou změnu lidí, kteří v nich žijí.
- U klientů při dlouhodobém pobytu v instituci dochází ke ztrátě schopností, potřebných k běžnému životu mimo instituci („disculturation“).
- Vlastní osobnost klientů je systematicky, i když často neúmyslně, potlačována. Klienti ztrácí veškeré základy své předchozí sebeidentifikace. K tomu vedou i různé rituály ponižení a degradace při přijetí do instituce. Zaměstnanci nebo ostatní klienti se klientovi posmívají, nazývají ho neslušnými jmény, nadávají mu, poukazují na jeho negativní vlastnosti, mluví o něm před ním, jako by nebyl přítomen.
- Nemožnost klientů zastávat různé běžné životní role, v některých případech je tato ztráta již nevratná (například nelze plnohodnotně nahradit fázi vzdělávání v mládí nebo získávání prvních pracovních zkušeností). Klienti se musí mimo jiné podřít každodennímu rytmu života, který jim není vlastní.
- Klienti ztrácí vlastní majetek a místo toho jsou jim přidělovány „erární“ věci, vztah k vlastnímu majetku, prostoru je systematicky narušován.
- Ztráta pocitu bezpečí, pocit ohrožení vlastní fyzické integrity klientů.
- Ztráta vlastního soukromí (těla, majetku, myšlení, chování, informací).

- V některých institucích musí klienti užívat léky, i když si to nepřejí, a jsou nuceni do jídla.
- Klienti jsou nuceni do určitých mezilidských vztahů a sociálních kontaktů (klient si například nemůže vybírat spolubydlící na pokoji).
- Automatické používání tykání, oslovení jménem, zdvořilostmi.
- Vstupování cizích osob do soukromých, intimních vztahů klientů (například čtení jejich korespondence s příbuznými). Veřejné diskuse o intimních vztazích klientů.
- Klienti jsou nuceni být pasivními svědky fyzického omezování, ponižování jiných klientů.
- Narušení běžného vztahu mezi osobností člověka a jeho činy. Například trestání za projevy odporu, které jsou v běžné společnosti legitimní. Může to být situace, kdy člověk, který má nějakou povinnost a musí ji vykonávat, i když se mu to nelíbí, vyjadřuje nějak svůj odpor k této povinnosti – je nevrlý, vykonává ji s nechutí, brbláním, nadávkami apod. Klienti si nemohou takové projevy dovolit, protože jsou za takové chování trestáni, je to považováno za drzost, neúctu.
- Chování klientů není posuzováno v závislosti na kontextu, ve kterém se odehrává (jak je to normální v běžné společnosti). Klientům je nesprávné chování, které vzniklo jako reakce na určitou specifickou situaci, připomínáno i ve zcela jiné situaci, a na základě toho je kontrolováno i v těchto zcela odlišných situacích.
- Narušení autonomie samostatného jednání klientů.
- Klienti musí žádat o povolení vykonávat tak běžné věci, jako je kouření, koupání, telefonování, nákupy, posílání dopisů apod. To mimo jiné umožňuje personálu kontrolovat jejich chování. „Vycházím z toho, že autorita v totálních institucích je zaměřena na mnoho aspektů života – oblékání, vzhled, chování – které se neustále objevují a neustále se posuzují.“ (Goffman 1961, s. 41)
- Pravidla v instituci jsou zaměřena na povinnost vykonávat pravidelnou činnost společně s ostatními klienty (tzv. režim).
- Každý zaměstnanec má právo vyžadovat dodržování povinností od každého klienta („echalon autority“). V běžném životě je nutnost poslouchat autority omezena pouze na určité lidi a určité situace (nadřízení v práci, autorita v rodině).
- Klienti žijí v trvalé úzkosti, strachu z porušení pravidel a následků tohoto porušení.

### 3.2 Transformace a deinstitucionalizace

V České republice již mnoho let probíhá proces transformace a deinstitucionalizace pobytových sociálních služeb. Transformace „je souhrn procesů změny řízení, financování, vzdělávání, místa a formy poskytování služeb tak, aby výsledným stavem byla péče v přirozeném prostředí člověka a snižování ústavních kapacit“ (Kritéria sociálních služeb komunitního charakteru a kritéria transformace a deinstitucionalizace 2022, s. 5). Deinstitucionalizace „je proces, ve kterém dochází k transformaci institucionální (ústavní) péče o osoby se zdravotním postižením v péči komunitní. Cílem je zkvalitnit život lidem se zdravotním postižením a umožnit jim žít běžný život srovnatelný s životem jejich vrstevníků. Během deinstitucionalizace dochází k řízenému rušení ústavů a rozvoji komunitních sociálních služeb. Výsledná struktura a provoz sociálních služeb jsou primárně orientovány na potřeby uživatelů služeb a jejich sociální začleňování, klienti nejsou vystavováni institucionalizaci.“ (MANUÁL TRANSFORMACE ÚSTAVŮ 2013, s. 46).

Základním dokumentem, kterým se řídí proces transformace a deinstitucionalizace, je Koncepce podpory transformace pobytových sociálních služeb v jiné typy sociálních služeb, poskytovaných v přirozené komunitě uživatele a podporující sociální začlenění uživatele do společnosti. Tato koncepce byla přijata na základě usnesení č. 127 vlády ČR ze dne 21. února 2007. Koncepce stanovila pro osoby se zdravotním postižením tyto základní cíle:

- vytvořit koordinovanou síť služeb, která těmto osobám umožní žít v přirozené komunitě,
- poskytovat individualizovanou podporu,
- investice do komunitních terénních a ambulantních služeb na úkor ústavní sociální péče,
- zlepšování kvality (humanizace) a odbornosti stávajících pobytových sociálních služeb v souladu se standardy kvality sociálních služeb,
- poskytování pobytových sociálních služeb v malých bytových jednotkách,
- podpora samostatnosti a soběstačnosti osob se zdravotním postižením,
- naplňování základních lidských a občanských práv osob se zdravotním postižením,
- respektování práva na rovné příležitosti a svobodné rozhodování v záležitostech běžného života,
- zajistit samostatné bydlení osobám, které k tomu mají schopnosti.

Vláda ČR schválila 18. 10. 2023 navazující dokument Akční plán k přechodu sociálních služeb k péči poskytované na komunitní bázi a k větší individualizaci péče a k podpoře deinstitucionalizace sociálních služeb v ČR pro období 2023–2025. V tomto dokumentu je zdůrazněna potřeba legislativně zakotvit zásadu, že péče v domácím prostředí má přednost před péčí v pobytových sociálních službách. Plán dále konstatuje, že přes

veškeré úsilí „sociálních služeb komunitního charakteru je s ohledem na dobu implementace procesů deinstitucionalizace v ČR nízký počet“ (*Akční plán k přechodu sociálních služeb k péči poskytované na komunitní bázi a k větší individualizaci péče a k podpoře deinstitucionalizace sociálních služeb v ČR pro období 2023–2025* 2023, s. 6). V Plánu jsou popsány další nedostatky současného stavu v České republice:

- zanedbání komplexního ekonomického přínosu,
- podpora transformace nebyla nastavena celostátně a systémově,
- nedostatek návazných komunitních služeb,
- resortismus,
- historické přístupy k poskytování sociálních služeb,
- nedostatek pracovní síly na trhu práce.

Podle Strategie sociálního začleňování 2021–2030 (schválené vládou České republiky usnesením č. 55 dne 20. ledna 2020) patří osoby se zdravotním postižením mezi skupiny nejvíce ohrožené sociálním vyloučením, „*při definici části populace, která je vystavena vyšší míře ohrožení, nelze opomenout také osoby se zdravotním postižením a duševním onemocněním...*“; „*dalším rizikovým faktorem pak často je, pokud se tyto osoby vyskytují v rámci jiných sociálně vyloučených či znevýhodněných skupin, např. seniorů, osob bez domova či osob v ústavní péči...*“ (*Strategie sociálního začleňování 2021–2030* 2020, s. 21).

V rámci Garance rovných příležitostí je cílem „*zajistit rovný přístup osob sociálně vyloučených nebo sociálním vyloučením ohrožených a osob s různým typem znevýhodnění ke společenským zdrojům*“ (*Strategie sociálního začleňování 2021–2030* 2020, s. 45).

Podpora transformace pobytových sociálních služeb je přímo jedním z cílů Strategie sociálního začleňování 2021–2030 v oblasti sociálních služeb.

V Národní strategii rozvoje sociálních služeb na období 2016–2025 (byla přijata 21. března 2016 usnesením vlády České republiky číslo 245) je stanoven strategický cíl „*Zajistit přechod od institucionálního modelu péče o osoby se zdravotním postižením k podpoře osob v přirozeném prostředí*“. Zde je uvedeno, že „*pro člověka, který využívá sociální služby, je výsledkem deinstitucionalizace:*

- *svoboda zvolit si místo svého bydliště a využívat místní sociální služby (není omezován dostupností sociálních služeb);*
- *podílet se na životě společnosti a zastávat běžné společenské role – je dcerou/synem, partnerem, kamarádem, žákem, sousedem, studentem, rybářem, barmanem a další;*

- *žít v běžném životním a denním rytmu, který si zvolil, a využívat přitom běžně dostupné společenské zdroje, např. chodí do místní školy, do práce apod.“. (Národní strategie rozvoje sociálních služeb na období 2016–2025 2016, s. 57)*

Ministerstvo práce a sociálních věcí vydalo také publikaci Transformace sociálních služeb pro osoby s vysokou mírou podpory. Hlavními zásadami transformace služby pro osoby s vysokou mírou podpory dle této publikace jsou individuální řešení, posloupnost řešení, zajistit domov, normalita a běžný život. V publikaci je zdůrazněno, že „*normalita se neučí, ale vytváří*“ (Transformace sociálních služeb pro osoby s vysokou mírou podpory, s. 17). To znamená, že podstatou a podmínkou transformace není získání nějakých kompetencí, nácvik dovedností ze strany klienta.

### **3.3 Život v pobytové sociální službě ústavního charakteru**

Z Goffmanovy charakteristiky totálních institucí vychází tzv. princip normality, který Veřejný ochránce práv definoval takto: „... *i člověk s postižením se má nezávisle pohybovat mezi třemi oddělenými sférami tak, jak je tomu u většiny obyvatelstva, a tím jsou: sféra bydlení a spánku, sféra vzdělání, zaměstnání, případně terapeuticko-lékařského zabezpečení a péče, sféra volného času.*“ (Veřejný ochránce práv 2009, s. 47)

Na Goffmana navazují také Hradcová a Synek, kteří uvádí, že pobytové sociální služby organizují život lidí „*způsobem, který navazování vztahů k lidem a věcem nacházejícím se mimo tyto instituce činí značně obtížným nebo nemožným*“ (Hradcová, Synek 2020, s. 270). V těchto institucích převládá postoj, že klient jako „*člověk není normální a mnohé normální věci pro něj neplatí*“ (Hradcová, Synek 2020, s. 270), „*názory lidí s postižením – ať už vyřčené slovy nebo jinak vyjádřené – nejsou často brány vážně s přímým odkazem na jejich postižení*“ (Hradcová, Synek 2020, s. 271).

Synek, Hradcová, Jahodová a Carboch zkoumají různé způsoby soudržnosti u lidí s demencí, to znamená hledají odpověď na otázku, jakým způsobem tito lidé a jejich okolí udržují svůj život, jeho funkčnost a konzistenci.

Velmi zajímavý je jejich koncept „já-my“, který „*spoluvytváří a udržuje člověka žijícího s demencí v jeho jedinečnosti a složitosti*“ (Synek et al. 2017, s. 19). „*Já-my se splétá z verbální komunikace, pohybů těl, pocitu důvěry, předmětů, vůní, chutí a tónů. Zjednává se jak prostřednictvím každodenního opakování činností, tak skrze otázky a odpovědi asistenta.*“ (Synek et al. 2017, s. 15)



Tento koncept pomáhá udržovat autonomii, situovanou či kontextuální svobodu klienta. Pracovník sleduje potřeby klienta a pomáhá je naplnit společně s klientem, v rámci vztahu pracovníka a klienta založeném na vzájemné důvěře a v důvěrně známém domácím prostředí je udržována klientova autonomie. „*Já–my představuje lokální vzor, utkaný z mnoha spojení, jehož výraznou součástí je domácí prostředí a opakování známých činností*“ (Synek et al. 2017, s. 19)

Tuto myšlenku Hradcová a Synek dále rozvíjí poukazem na ontologii etiky péče, kterou popisují jako relační („*osobní autonomie je utvářena ve vztazích, lidé jsou v mnoha ohledech na sobě vzájemně závislí a pečující vztah je základní podmínkou přežití*“ (Hradcová, Synek 2020, s. 261))

Synek, Hradcová, Jahodová a Carboch dále upozorňují na fragmentaci a „*nesouladnost různých způsobů pečování, projevující se kupříkladu jako nadměrná a nesourodá medikace, nepříznivě ovlivňující fyziologické procesy v těle člověka*.“ (Synek et al. 2017, s. 26). Zabývají se také konceptem „předkladu“, tedy způsobem, jakým pracovníci překládají (ale zároveň také konstruují) porozumění mezi různými jazyky (= světy), jazykem klienta a například jazykem úřadů. Cílem je propojovat, sladit zájmy různých světů a tím pomoci klientovi v jeho situaci. „*Pokud chybí překladatel, setkání rozdílných jazyků může mít podobu konfrontace a může přerůst v otevřený konflikt*“ (Synek et al. 2017, s. 39) Pracovník jako překladatel je někdo, kdo klientovu „*nesrozumitelnost přeloží světu a pomůže mu přijmout nesrozumitelnost světa*“ (Synek et al. 2017, s. 42)

Hradcová a Synek v recenzní eseji *Obdělávat svou zahradu: spekulativní etika* Marií Puig de la Bellacasa uvádí, že „*mnohé badatelky a aktivisté připomínají, že péče v uplynulých stoletích znamenala (a mnohdy stále znamená) také institucionalizaci, segregaci a ovládnutí života lidí označených za postižené těmi, kdo se označují za schopné*“ (Hradcová, Synek 2020, s. 260). Předmětem péče dle Hradcové a Synka jsou nejen lidé, ale jakékoliv objekty, živé i neživé (předměty, budovy, prostředí atd.). Součástí organizační kultury jsou pak i tyto neživé objekty (artefakty materiální). S tím souvisí, že metaforou organizační kultury dle Scheina a Scheina je pláž (viz obr. 4) – tedy neživý objekt – na které nejsou vidět žádní lidé. Organizační kultura není pouze „*lidský systém, je to přírodní systém, v němž existuje život, který interaguje s přírodou a snaží se ji utvářet a ovládat*“ (Schein, Schein 2019, s. 95).

Synek, Hradcová a Carboch učinili předmětem své etnografické studie různé podoby péče či „starání se“ o své vlastní místo, svůj vlastní prostor, který se stává předmětem jejich

zájmu (Synek, Hradcová, Carboch 2022). Kladou si otázku „*jak vytvarovat a uspořádat jednotlivé verze objektu péčování tak, aby si navzájem nepřekážely a umožnily uspokojivý výsledek pečujících aktivit pro všechny (opravdu pro všechny?) zúčastněné hráče?*“ (Synek, Hradcová, Carboch 2022, odst. 12). Zkoumají, jaké taktiky jako marginalizovaná skupina klienti používají, aby využili „strategie mocných“ ke svému vlastnímu prospěchu, aby se mohli „*zabydlet v pobytové instituci, kde pro jejich vlastní verzi domova zbývá jen málo místa*“ (Synek, Hradcová, Carboch 2022, odst. 22). Tyto strategie, kterými se klienti snaží v pobytové sociální službě vytvořit „*život udržující síť*“, vytvořit svou vlastní verzi „domova“ (Synek, Hradcová, Carboch 2022), jsou personálem služby násilně potírány („*člověk podezřelý z toho, že si věci a lidi kolem sebe dokáže uspořádat ve svůj vlastní prospěch, je odsunut na méně známé a méně osídlené území*“ (Synek, Hradcová, Carboch 2022, odst. 34)). Racionalizace takového rozhodnutí personálu spočívá v negativním onálepkování klientova chování („*začínal být příliš ‚panovačný‘*“ (Synek, Hradcová, Carboch 2022, odst. 35), sobecký apod.).

Autonomní rozhodování klienta je dle Synka, Hradcové a Carbocha sice středobodem současných politik („*klientskostřednost*“), v praxi je však tento přístup problematizován (kritizován) pochybami o skutečném zájmu poskytovatelů tyto politiky realizovat nebo poukazem na neschopnost klienta autonomně se rozhodovat například s poukazem na jeho špatný zdravotní stav. Synek, Hradcová a Carboch popisují napětí mezi zájmy reprezentovanými pojmem „*údržba budovy*“ a zájmy klientů, označenými jako „*praktiky každodennosti*“. Příkladem takového konfliktu je deklarovaná možnost klientů vybavit si pokoj vlastním nábytkem, která v praxi naráží na nedostatek místa k uskladnění nábytku erárního, protože potencionální sklad tohoto nepotřebného erárního nábytku je již obsazen údržbáři a jejich zájmy.

Na závěr Synek, Hradcová a Carboch konstatují, že „*údržba ‚domova‘ jakožto pobytové sociální služby přitom vyžaduje takovou míru strategické strukturace života ‚uživatelů‘, že pro zohlednění jejich každodenních potřeb, přání a trajektorií nezbývá prakticky žádné místo*“ (Synek, Hradcová, Carboch 2022, odst. 63). Základním předpokladem změny („*revoluce*“), která umožní klientům sdílet „domov“ jako společný „*předmět*“ péče, předmět politiky, je zformování „*nové veřejnosti*“. Tu tvoří všechny osoby, které jsou nějak zasaženi daným problémem a považují za nutné se jím zabývat. Pokud zůstane klient osamocen, „*žádná naděje není*“ (Synek, Hradcová, Carboch 2022, odst. 66).

Také Matoušek a Matoušková konstatují, že „*v tradičně pracujících ústavech je málo příležitostí osvojovat si praktické dovednosti a samostatnost. ... Programy jsou odtržené od*

*běžného života, málo atraktivní, málo praktické, málo účelné, svěřenci mají minimální podíl na jejich organizování.“ (Matoušek, Matoušková 2011, s. 153)*

### **3.4 Lidé s mentálním postižením**

Zásadní vliv na vztahy mezi zaměstnanci a klienty pobytové sociální služby má také postoj, jaký zaměstnanci zauímají ke klientům. Důležité je, za koho vlastně zaměstnanci klienty považují, zda jsou pro ně subjektem, který, jak uvádí občanský zákoník, *„má vrozená, již samotným rozumem a citem poznatelná přirozená práva, a tudíž se považuje za osobu“*, nebo objektem péče, tedy předmětem starání se. Synek, Hradcová a Carboch s odkazem na Deleuze a Guattari v tomto kontextu hovoří o subjektu výpovědi a vypovídajícím subjektu. Pokud se budeme pohybovat v rámci Domova, jsou cílovou skupinou osoby s mentálním postižením, případně k mentálnímu postižení přidruženým postižením tělesným či smyslovým. Můžeme se tedy specificky ptát, jaký je vztah zaměstnanců k lidem s mentálním postižením, jak je zaměstnanci vnímají.

Dle Vehmase a Mietoly (Vehmas, Mietola 2021) měl zásadní vliv v pohledu na mentální postižení filozof John Locke. Schopnost abstraktního myšlení, schopnost formulovat myšlenky a skládat je dohromady smysluplným způsobem, lidově řečeno schopnost „mít rozum“, je základním rozlišovacím kritériem mezi člověkem a zvířetem. Člověk = animal rationale. *„Člověk jako animal rationale je nadále už vždy bytostí, která díky rozumu zauímá výjimečné postavení v celku světa, rozumem překonává i svazující animalitu“* (Pelcová 2010, s. 48–49). Otázka zní, zda se člověk člověkem rodí, nebo zda se rodí jako zvíře a člověkem se teprve stává v průběhu svého dospívání. Dle Listiny základních práv a svobod *„každý je způsobilý mít práva“*, bez ohledu na jeho stav. Za nejdůležitější právo, za základ a zdroj ostatních práv je považována lidská důstojnost. Jak uvádí Bauerová: *„Lidská důstojnost neboli humanita je součástí samotného lidství. Je onou specifickou kvalitou, která staví člověka do druhově nezaměnitelné veličiny. Je jeho samotnou identitou. Je hodnotou, kterou je člověk nahlížen jako individuum a současně jako sociální tvor s příslušností k lidskému společenství. Lidská důstojnost je nejvyšší ústavní princip, který není a nemůže být podřízen ostatním základním právům, neboť se nalézá v jejich jádru. Je jejich těžištěm. Lidská důstojnost ostatní základní práva interpretuje, propojuje a současně se stává nástrojem jejich ochrany. Stává se jejich atributem.“* (Bauerová 2018)

Můžeme se tedy ptát, co je podstatou lidství, základní charakteristikou člověka – rozum nebo důstojnost? Je-li to rozum, pak *„...lidé s těžkým mentálním postižením, protože postrádají určité ‚statusové‘ vnitřní vlastnosti, jako je schopnost myšlení na vysoké úrovni,*

*mají nižší morální status než dospělí lidé bez postižení a stejný morální status jako některá zvířata, která nejsou lidmi (např. dobytek nebo krysy). Vzhledem k tomu, že morální status bytosti určuje, jak s ní lze zacházet, je jedním z důsledků toho, že chov a krmení lidí s těžkým mentálním postižením není samo o sobě o nic horší (z morálního hlediska) než chov a krmení dobytka. A dále – pokusy na lidech s PIMD jsou samy o sobě stejně přípustné (z morálního hlediska) jako pokusy na laboratorních krysách.“ (Curtis, Vehmas 2021, s. 283). Důsledkem pak je, že „ve většině případů je třeba dát přednost životu ‚normálního‘ člověka před životem člověka mentálně retardovaného, protože mentálně retardovaný člověk by nebyl schopen žít komplexní život jako ‚normální‘ člověk, který má více co ztratit než člověk ‚retardovaný‘“ (Curtis, Vehmas 2021, s. 300). Tento postoj je dle Vehmase a Curtise dokonce ve filozofické literatuře tím nejrozšířenějším.*

Pokud je to ale podstatou lidství lidská důstojnost, pak *„lidé s hlubokým mentálním postižením jsou bytosti s morálním statutem rovnocenným a zasluhujícím si stejnou úctu jako lidé bez něj“ (Curtis, Vehmas 2021, s. 282).*

Lidská důstojnost může být považována nejen za nedílnou součást každé lidské osobnosti, ale také za určité právo nebo potencionál, které mohou či nemusí být naplněny. Být člověkem znamená nejen důstojnost mít, ale také ji žít. Důstojný život pak znamená:

- uvědomovat si sám sebe, rozhodovat sám o sobě a nést odpovědnost za své činy,
- vést určitý způsob života především v oblasti zajištění základních životních potřeb, péči sám o sebe a trávení svého času,
- schopnost uzpůsobovat své životní prostředí pomocí nástrojů,
- žít ve vztazích s dalšími lidmi a komunikovat s nimi,
- prožívat svůj život prostřednictvím emocí (štěstí, smutek, spokojenost apod.),
- pamatovat si svou minulost a plánovat svou budoucnost,
- naplňovat své duchovní a spirituální potřeby.

Za porušení práva na lidskou důstojnost pak lze považovat všechny situace, ve kterých klientovi sociálních služeb není umožněno:

- rozhodovat sám o sobě (= nelegitimní zásahy do jeho tělesné a duševní integrity),
- vést způsob života člověku vlastní,
- uzpůsobit si své životní prostředí dle svých přání a potřeb,
- stýkat se s dalšími lidmi a komunikovat s nimi,
- prožívat spokojený život,
- vzpomínat na svou minulost a mít možnost realizovat představy o své budoucnosti,

- naplnit své spirituální a duchovní potřeby.

#### 4. Změna organizační kultury

Změna organizační kultury je jedním z nejtěžších úkolů, „náročným manažerským úkolem“ (Lukášová 2010, s. 164). Je to především proto, že organizační kultura není jednoduše definovatelný, přesně ohraničený objekt s jasným obsahem, ale je „složitým jevem, determinovaným množstvím vnějších i vnitřních vlivů“ (Lukášová 2010, s. 164).

Různí autoři definovali různé fáze řízení změny. Nejstarší model procesu změny z roku 1947 pochází od Kurta Lewina a skládá se ze tří fází.

„Úspěšná změna tedy zahrnuje tři aspekty:

- **„Rozmrazení** (pokud je to nutné) současné úrovně...
- **Posun** na další úroveň...
- **Zamrazení života skupiny na nové úrovni.**“ (Lewin 1947)

Thomas B. Lawrence, Bruno Dyck, Sally Maitlis, Michael K. Mauws (Lawrence et al. 2006) definovali koncept čtyř fází změny. V každé fázi má rozhodující vliv tzv. „klíčová osoba“, na které záleží její úspěšná realizace.

„Využití vlivu k prosazení nápadu

- klíčová postava: misionář – má přístup k vedení a přehled o neformálních sítích vztahů mezi vlivnými lidmi, má schopnost přesvědčit je

Použití autority ke změně postupů

- klíčová postava: autokrat – jeho autorita a pravomoci pomáhají prosadit změnu a překonat odpor, autokrat musí mít vliv a postavení

Zakotvení změny do technologie

- klíčová postava: architekt – navrhuje změnu systémů (IT, finanční, výrobní apod.), musí znát organizaci a její stávající systémy

Vytváření kultury příznivé pro stálé změny

- klíčová postava: pedagog – podílí se na vytváření klimatu příznivého pro inovace a změny a na kultivaci prostředí (firemní kultury)“ (ManagementMania).

John P. Kotter uvádí, že řízení změny se skládá z osmi fází:

- „Vyvolání vědomí naléhavosti
- Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny

- Vytvoření vize a strategie
- Komunikace vize
- Zplnomocnění zaměstnanců a podpora jejich aktivit
- Vytváření krátkodobých vítězství
- Upevnění výsledků a podpora dalších změn
- Zakotvení nových přístupů do organizační kultury“ (Kotter 2012)

Za nejdůležitější krok považuje Kotter ten první. Vyvolání vědomí naléhavosti je základní podmínkou každé změny, neboť znamená vyvolání nespokojenosti se současným stavem. Pokud jsou lidé spokojeni, nemají žádný důvod ke změně. Kotter dokonce popisuje několik možných způsobů cíleného a záměrného vyvolání nespokojenosti, například *„připustit finanční ztrátu, vystavit manažery slabým stránkám organizace proti konkurenci nebo dovolit, aby chyby způsobily škodu, místo aby byly na poslední chvíli opraveny“* (Kotter 2012, s. 66). Uznání potřeby změny je nezbytným krokem také dle publikace *Transformace sociálních služeb pro osoby s vysokou mírou podpory*. Jde o rozhodnutí zaměstnanců sociální služby, že *„poskytovaná sociální služba potřebuje zásadní proměnu, že ústavní forma nevyhovuje, že nevytváří klientům ani zaměstnancům potřebné podmínky, a proto musí být opuštěna“* (*Transformace sociálních služeb pro osoby s vysokou mírou podpory*, s. 27).

Kotter dále zdůrazňuje nutnost týmové spolupráce a zplnomocnění lidí na základě společně sdílené vize. Fungující vize musí dle Kottera splňovat několik základních charakteristik, musí být představitelná, žádoucí, reálná, cílená, flexibilní a srozumitelná. Na konci je důležité výsledky změny upevnit a učinit je součástí organizační kultury dané organizace.

Lukášová doporučuje následující postup:

1. *„Definovat žádoucí obsah organizační kultury.*
2. *Provést diagnostiku současného obsahu organizační kultury.*
3. *Porovnat současný a žádoucí obsah organizační kultury a:*
  - a. *identifikovat rozdíly;*
  - b. *formulovat silné a slabé stránky současné kultury;*
  - c. *stanovit cíle změny.*
4. *Připravit plán změny.*
5. *Implementovat změnu – provést potřebné intervence, monitorovat pokrok.*

## 6. *Provést diagnostiku výsledků změny.*“ (Lukášová 2010, s. 166)

Lukášová doporučuje definovat žádoucí obsah organizační kultury a ten srovnat se stávajícím stavem organizace. Upozorňuje však, že nestačí pouhé definování klíčových hodnot, ale je nutné se zamyslet také nad dalšími prvky organizační kultury (normy chování, artefakty apod.). Postup implementace změny je dle Lukášové „*v obecných rysech stejný, jako je tomu u kterékoliv jiné organizační změny*“ (Lukášová 2010, s. 179). Důležité je na konci vyhodnotit výsledky změny.

Dle Lukášové je vědomé vytváření určité organizační kultury velmi náročné. Existují různé názory, do jaké míry lze vůbec organizační kulturu záměrně řídit. Někteří autoři se domnívají, že je to důležitý a v praxi realizovatelný úkol managementu, jiní to považují za velmi náročné až nemožné.

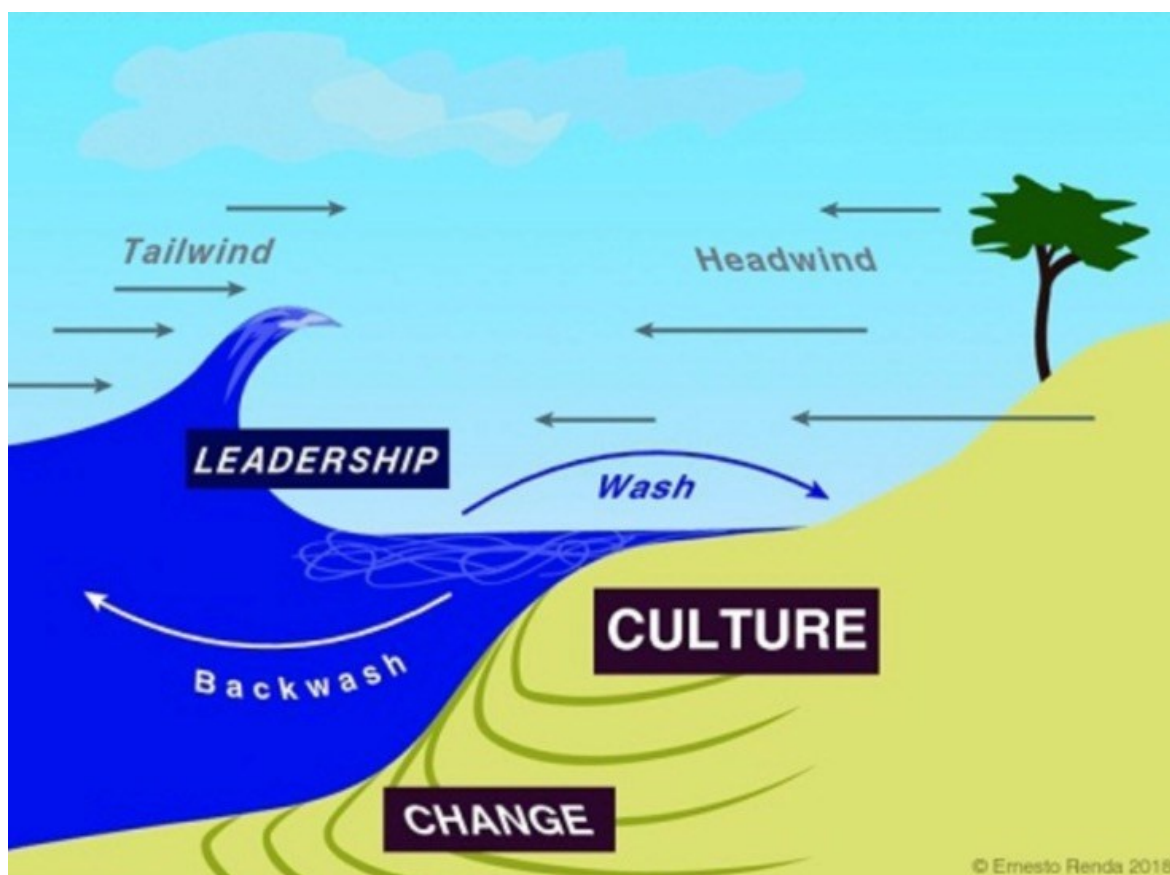
Lukášová rozlišuje dva základní typy změn organizační kultury – revoluční a evoluční. Revoluční změna bývá vynucena velkým vnějším nebo vnitřním tlakem a znamená velkou, radikální změnu, která se dotýká skoro všech úrovní organizace. K evoluční změně přistupuje management tehdy, pokud je potřeba zlepšit nějakou část organizace, dochází k rozvoji některých požadovaných charakteristik organizační kultury. Evoluční změnu je vhodné aplikovat ve fázi zrání a růstu organizace. Ve fázích úpadku již není dostatečná a je nutné přistoupit ke změně revoluční.

Dalšími typy změny organizační kultury dle Lukášové je změna primární (soustředěna přímo na změnu organizační kultury) a doprovodná (doprovází jiné změny v organizaci). (Lukášová 2010)

Lukášová uvádí, že v současné době již nestačí, aby organizace zvládala jednorázové řízené změny, například změny organizační kultury. Pro její úspěch je nutné, aby se změna stala trvalou součástí fungování organizace, aby měla schopnost „*průběžné a soustavné transformace*“ (Lukášová 2010, s. 165).

Schein a Schein se v publikaci *The Corporate Culture Survival Guide* zabývají vztahem mezi leadershipem, změnou a organizační kulturou. Pro zobrazení tohoto vztahu používají metaforu pláže, na kterou doráží vlny. Tato metafora zdůrazňuje, že dynamicky se měnící okolní prostředí (širší kulturní kontext, ve kterém organizace působí, „*macroculture*“) má velký vliv na kulturu, stejně jako měnící se počasí má velký vliv na pláž. Klíčová otázka zní, zda okolní prostředí změnu podporuje (tailwind, zadní vítr) nebo jí naopak brání (headwind, protivítr).

Obr. 4 Metafora propojení kultury, změny a leadershipu



(Schein, Schein 2019, s. 6)

Leadership, organizační kulturu a změnu nevnímají Schein a Schein odděleně, ale považují je za části jednoho dynamického, živého a vyvíjejícího se systému.

Změna organizační kultury musí být podle Scheina a Scheina pojímána jako propletený komplexní tanec iterativních, inkluzivních, adaptivních a nelineárních kroků v rozsahu 360 stupňů, odshora dolů, od jednoho okraje ke druhému. Pojetí kultury jako „něčeho“, co lze jednoduše budovat, řídit a ovlivňovat leadery je dle nich mýtus, který je potřeba opustit. Lineární postup změny kultury je dle Scheina a Scheina založen na předpokladu, že celý proces lze přímo kontrolovat a řídit. To však dle nich ve „VUCA“ (volatile, uncertain, complex, ambiguous) světě není možné. Změna organizační kultury je tak spíše „*neustálý proces přizpůsobování, navrhování a přepracování*“ (Schein, Schein 2019, s. 95).

Při změnách organizační kultury je dle Scheina a Scheina nutné identifikovat, která její část (technická, sociální, sub nebo mikro kultura) je považována za nefunkční, problematickou, a na ni zaměřit, zacílit požadovanou změnu. Snahu měnit celou kulturu jako celek považuje vzhledem k její složitosti a šíři za nerealizovatelnou (pláž je dlouhá, široká,



měnit ji je možné pouze postupně, po jednotlivých částech). „Prvním kritickým krokem je často to, abychom se všichni shodli na tom, že přestaneme používat slovo ,kultura““ (Schein, Schein 2019, s. 10). Na druhou stranu je potřebné si stále uvědomovat, že část je vždy součástí celku a že její změny ovlivňují a jsou ovlivňovány dalšími částmi organizační kultury.

Leading nebo leadership v rámci pojmu „culture change leadership“ znamená dle Scheina a Scheina dělat něco nově a lépe. V moderním neustále se měnícím a nejednoznačném světě vyžaduje budování otevřených a důvěryhodných vztahů napříč hierarchickou strukturou organizace i uvnitř jednotlivých týmů, aby byl zajištěn dostatek informací o řešeném problému a akceptace změn k jeho vyřešení. Schein a Schein uvádí, že v nové, vznikající organizaci leadership vytváří kulturu, ve stabilní, dlouhodobě fungující organizaci naopak kultura definuje a vymezuje, jaký styl leadershipu je akceptovatelný.

Změna organizační kultury podle Scheina a Scheina vyžaduje především důkladnou analýzu a mapování jednotlivých částí organizační kultury (makro, technická, sociální, sub a mikro) za účelem zjištění, které z nich by měly být zahrnuty do implementace změny. Jde o to zjistit, které části organizace mohou změnu podpořit a které pro ni naopak mohou být překážkou. Analýza organizační kultury a jejích jednotlivých částí a vazeb je prvním krokem. Následovat musí vytváření funkčních vztahů, které umožní podpořit dosažení cílů změny a vytvořit takovou atmosféru, ve které budou moci lidé bezpečně sdělovat důvody, proč se změně brání a odmítají ji.

Schein a Schein upozorňují, že změna organizační kultury je v dnešní době většinou zaměřena pouze na sociální kulturu, tedy zlepšení vztahů mezi lidmi, jejich postupů apod. Považují však za důležité, aby se změna týkala také technické kultury, tedy poslání, strategie atd., protože jinak může být dosažení požadované změny neúspěšné. Sociální i technická vrstva kultury je vždy přítomná a uvědomění si vztahů mezi těmito dvěma silami je klíčové pro dosažení změny organizační kultury.

Schein a Schein vypracovali přehled oblastí, na které by měly být zaměřeny specifické cíle při vytváření projektu změny organizační kultury.

Tab. 1 Specifické cíle změny organizační kultury dle Scheina a Scheina

|                   |   |
|-------------------|---|
| Technická kultura | Poslání: Sdílené porozumění hlavnímu poslání organizace, jejímu primárnímu účelu a hlavním úkolům |
|                   | Cíle: Shoda ohledně hlavních cílů, jejichž splnění je potřebné pro dosažení poslání               |

|                  |  |
|------------------|--|
|                  | Nástroje: Shoda ohledně organizační struktury, dělby práce, systému odměňování a způsobu vedení  |
|                  | Měření: Konsenzus ohledně kritérií hodnocení úspěchu dosažení cílů   |
|                  | Nápravná opatření: Dohoda ohledně opatření, která jsou přijímána v případě neúspěchu při dosahování cílů   |
| Sociální kultura | Jazyk: Společná terminologie, pojmosloví „jak se v naší organizaci označuje, říká...“  |
|                  | Skupinová identifikace: Shoda ohledně toho, kdo patří do naší skupiny a kdo nikoliv  |
|                  | Autorita: Shoda ohledně koncentrace a distribuce moci, také ohledně stupně autonomie a sdílení moci  |
|                  | Důvěra a otevřenost: Ustálené normy týkající se vztahů mezi lidmi, uvnitř organizační struktury i napříč   |
|                  | Odměny a tresty: Normy týkající se odměňování a trestů, povyšování a degradování v rámci organizační struktury   |
| Makro kultura    | Přesvědčení týkající se historického, globálního, environmentálního kontextu organizace, o realitě, pravdě, duchovnu, lidských vztazích, etice, demokracii, rovnosti, slušnosti, uspořádání prostoru a času. Postoj k neznámému a nepředvídatelnému. |

(Schein, Schein 2019, s. 64–65)

Schein a Schein uvádí, že řízení změny v organizaci je nevyhnutelně interpersonální proces, jehož kvalita je klíčová pro to, zda cíl změny bude či nebude úspěšně naplněn.

Při realizaci změny organizační kultury může být dle Scheina a Scheina výzkum této organizační kultury, zmapování jejího současného stavu, užitečným prvním krokem. Výstupy z tohoto výzkumu mohou být dobrým počátkem diskuse mezi zaměstnanci o nutnosti či potřebnosti změny.

Dle Scheina a Scheina změna organizační kultury začíná konkrétními problémy a úkoly zakotvenými v technické kultuře, ve změně každodenních praktických úkonů. Neboli způsob, jak věci děláme, mění způsob, jak o věcech uvažujeme, přemýšlíme, mění naše postoje a hodnoty. Tato změna pak může způsobit další změny v sociální kultuře.

V každé organizaci jsou dle Scheina a Scheina přítomny dvě protichůdné tendence, dva protichůdné procesy. Na jedné straně se každá organizace neustále z různých důvodů mění, ke svému rozvoji nutně potřebuje změnu. Na druhé straně je podmínkou jejího

fungování stabilita, která členům organizace poskytuje stabilní prostředí pro jejich každodenní činnosti. Podobný požadavek stanovuje také kritérium 5 modelu EFQM s názvem „Řízení výkonnosti a transformace“. Zde je uvedeno: „Aby se organizace mohla stát úspěšnou a úspěšnou zůstat, musí být nyní i v budoucnu schopna plnit následující dva důležité požadavky současně. Na jedné straně musí neustále úspěšně řídit plnění stávajících obchodních operací (‘Řízení výkonnosti’). Na druhé straně probíhají v organizaci i mimo ni konstantní změny, které musí být řízeny paralelně, pokud má zůstat úspěšná (‘Řízení transformace’).“ (Model EFQM 2019, s. 24)

Schein a Schein uvádí, že v procesu změny je nutné neustále myslet na to, že organizační kultura je dynamický systém, ve kterém působí mnoho různých sil. Některé pro změnu, jiné proti ní. Změna totiž neznamená jen nutnost naučit se nové věci, nové způsoby, ale také se některých věcí či způsobů chování vzdát. To může být velmi obtížné, pokud jsou tyto věci a způsoby dlouhodobou součástí organizace nebo jsou považovány za nositele jejího úspěchu.

Ve výše uvedených přístupech ke změně lze identifikovat dva základní koncepty změny kultury organizace – lineární, za jehož zástupce můžeme považovat Kottera, a koncept 360° (tři sta šedesát stupňů) dle Scheina a Scheina.

Lineární přístup – „linear machine model“ (Schein, Schein 2019, s. 95) – je založen na tom, že změna je realizována ve sledu postupných kroků, kdy jeden navazuje na druhý. Jednotlivé kroky se mohou prolínat, ale logika postupu je jasná. Například je velmi obtížné s ostatními zaměstnanci sdílet vizi požadované změny, pokud budou spokojeni se současným stavem. Nejdříve je tedy potřeba dosáhnout nespokojenosti, vyvolat u většiny zaměstnanců, kterých se změna týká, vědomí naléhavosti.

Oproti tomu koncept 360° – „open system organic model“ (Schein, Schein 2019, s. 95) – vnímá změnu organizační jako „*vzájemně provázaný komplexní a opakující se tanec inkuzivních, adaptivních, nelineárních kroků v rozsahu 360 stupňů, shora dolů, zdola nahoru a od okraje k okraji*“ (Schein, Schein 2019, s. 4). Podle Scheina a Scheina „*proměnlivý, nejistý, komplexní a nejednoznačný svět (VUCA) způsobil, že lineární, postupné modely řízených změn jsou do značné míry zastaralé a irelevantní*“ (Schein, Schein 2019, s. 95).

### III. EMPIRICKÁ ČÁST

#### 1. Výzkum organizační kultury pobytové sociální služby ústavního charakteru

##### 1.1 Pozicionalita výzkumníka vůči zkoumanému fenoménu

###### 1.1.1 Role v rámci Domova<sup>1</sup>

Jsem zaměstnancem jedné organizace, která poskytuje sociální službu domovy pro osoby se zdravotním postižením, na pozici projektový manažer (hlavní manažer transformace), sám na sobě zažívám a také spoluvytvářím organizační kulturu, kterou zkoumám. To má své výhody (získání přístupu, hledání informátorů), ale i nevýhody, především neschopnost odstupu.

Role výzkumníka je v rámci etnografického výzkumu velmi významná a jeho výsledek je osobností výzkumníka vždy nutně ovlivněn. V rámci etnografického výzkumu je výzkumník „vždy součástí zkoumaného světa“ (Budilová 2015, s. 17), musí v rámci něj získat nějakou identitu, aby ho vůbec mohl realizovat. Synek a Hradcová k tomu uvádí, že *„rezignace na reflexi vlastního stanoviska je obdobou nekritické víry v objektivizující pohled odnikud, tedy stanoviska mimo všechna stanoviska“* (Hradcová, Synek 2020, s. 264).

Jsem zaměstnancem organizace, tedy sám na sobě zažívám a spoluvytvářím kulturu, kterou zkoumám. To mohlo můj výzkum ovlivnit. Díky tomu jsem měl a samozřejmě nadále mám podrobné znalosti Domova, jeho fungování, možnost účastnit se každodenního života organizace tak, jak by externí výzkumník nemohl. Mohlo se to však projevit také v neschopnosti emocionálního a postojového odstupu a tím i neschopnosti vidět, vnímat určité jevy anebo v následné interpretaci zkoumaných jevů.

Domnívám se však, že jsem byl schopen si udržet potřebný minimální odstup, a to především protože, že jsem nebyl součástí žádného týmu, neměl jsem žádné podřízené, nebyl jsem účastníkem běžných každodenních interakcí mezi zaměstnanci a klienty.

Moje postoje k organizační kultuře Domova nebyly neutrální. Na základě svých dvouletých zkušeností zaměstnance Domova jsem v době realizace výzkumu považoval současný stav Domova za nežádoucí a usiloval o jeho změnu. Z toho vyplývaly i negativní pocity, které ve mně pozorované jevy mohly vzbuzovat. Tento problém jsem se snažil

---

<sup>1</sup> „Domov“ označuje v této práci organizaci, která poskytuje druh služby domovy pro osoby se zdravotním postižením, má charakter pobytové sociální služby ústavního charakteru, ve které jsem byl zaměstnán a ve kterém jsem provedl výzkum.

redukovat důslednou sebereflexí a záznamem těchto pocitů a postojů (včetně hodnot ze kterých vycházely) a zvažováním možného vlivu, které mohly mít na průběh výzkumu a jeho výsledky.

### 1.1.2 Téma

Výběr zkoumaného problému jsem provedl především na základě svých dosavadních profesních zkušeností konzultanta, inspektora, auditora a vzdělavatele v pobytových sociálních službách, dle své pracovní náplně projektového manažera, jehož úkolem je připravit, realizovat a hodnotit transformaci domova pro osoby se zdravotním postižením a s cílem praktického využití výsledků výzkumu pro proces transformace.

Téma (organizační kultura pobytové sociální služby) je blíže popsáno v kapitolách 1 až 3 teoretické části této práce.

## 1.2 Metodologie

### 1.2.1 Cíl výzkumu

Výzkumný problém definuji takto: Jaký vliv má organizační kultura pobytové sociální služby ústavního charakteru na interakci mezi personálem a uživateli služby?

Cílem výzkumu je zjistit základní znaky a charakteristiky organizační kultury pobytové sociální služby ústavního charakteru a díky tomu konstituovat tak, jak uvádí Hirt, určitý výkladový rámec, který mi umožní porozumět základním lidským přesvědčením a sdíleným hodnotám v Domově (Hirt 2012, s. 17). Výsledky výzkumu jsem následně využil k návrhu postupu změny této organizační kultury.

Mým záměrem nebylo pouze zjistit informace, zkoumat zaměstnance, ale především jim porozumět, chápat je. Chtěl jsem se vyhnout běžně rozšířenému negativnímu nálepkování zaměstnanců pobytových služeb ústavního charakteru (například že to jsou zpátečníci, že tomu nerozumí, že jim jde jen o jejich pohodlí, že jim nejde o prospěch klientů, že klientům nechtějí dát šanci žít podle svého apod.).

### 1.2.2 Výzkumné otázky

Cílem mého výzkumu bylo nalézt odpověď na výzkumné otázky, které vycházely z cíle výzkumu a z výše definovaných prvků organizační kultury (hodnoty a postoje, normy chování a artefakty materiální a nemateriální povahy).

#### **Hlavní výzkumná otázka**

- Jaké jsou základní znaky a charakteristiky organizační kultury Domova?

### **Dílčí výzkumné otázky (otázka; prvek organizační kultury; technika)**

Jaké ustálené, zaběhnuté, opakující se způsoby jednání, především mezi zaměstnanci a klienty, se v organizaci objevují, jak se vůči sobě navzájem chovají, jak často a v jakých situacích se setkávají, jak spolu komunikují, jak na sebe reagují?

- Předměty mého zájmu a použitá metoda sběru dat:
  - artefakty nemateriální povahy (ustálené zvyky, rituály)
  - normy chování
  - zúčastněné pozorování

Jaké artefakty materiální povahy se v domově objevují?

- Předměty mého zájmu a použitá metoda sběru dat:
  - artefakty materiální povahy
  - zúčastněné pozorování

Kdo je pro zaměstnance autoritou ohledně práce s klienty?

- Předměty mého zájmu a použitá metoda sběru dat:
  - artefakty nemateriální povahy – hrdinové
  - neformální rozhovory

Jak toto chování interpretují zaměstnanci?

- Předměty mého zájmu a použitá metoda sběru dat:
  - normy chování, hodnoty, postoje
  - neformální rozhovory

Jaký postoj mají zaměstnanci vůči klientům a klienti vůči zaměstnancům? Co si o sobě vzájemně myslí (kognitivní složka postoje)? Jaké emoce ve vzájemném vztahu projevují (afektivní složka postoje)? Jaké jednání preferují (konativní složka postoje)?

- Předměty mého zájmu a použitá metoda sběru dat:
  - postoje
  - zúčastněné pozorování, neformální rozhovory

#### 1.2.3 Metodologický postup

V rámci výzkumu jsem používal kvalitativní výzkumnou strategii, induktivní postup (data > tvrzení > teorie).

Tato strategie byla zvolena vzhledem k tématu a cíli výzkumu. Tématem byla organizační kultura organizace, ve které jsem pracoval a působil, byl jsem tedy její trvalou součástí. Nemohl jsem být ani nestranný, ani nebýt součástí výzkumného prostředí (Loučková 2014, s. 22).

Výzkum byl neexperimentální, aplikovaný, má participativní a akční prvky. Neexperimentální znamená, že jsem úmyslně nezasahoval do sledované situace, nezajímá mě vliv nějaké nezávisle proměnné X na závislou proměnnou Y, šlo mi o to získat „*integrováný pohled na předmět studie, na jeho kontextovou logiku, na explicitní a implicitní pravidla, která fungují v dané oblasti*“ (Hendl 2005, s. 52). Aplikovaný znamená, že výsledky výzkumu byly použity pro plánování a realizaci procesu transformace Domova, který můžeme vnímat jako externího zadavatele výzkumu (s realizací výzkumu statutární zástupce Domova souhlasil). Jak uvádí Hirt: „*V aplikovaném výzkumu je téma zpravidla určováno externím zadavatelem, typicky tzv. inovující organizací, což je souhrnné označení pro různé vládní, nevládní, mezinárodní či komerční agentury a organizace, jejichž posláním je přispívat k odstraňování společenských problémů a k řešení potřeb různých znevýhodněných populací*“, jeho primárním motivem je „*sociokulturní změna*“ (Hirt 2012, s. 15, 28). Zaměstnanci Domova byli do výzkumu zahrnuti jako partneři, proto byl participativní. O výzkumu, jeho cílech a způsobu provádění byli zaměstnanci předem informováni, tato informace jim byla opakovaně sdělována při zúčastněném pozorování v terénu. Zapojení zaměstnanců do výzkumu v roli partnerů jsem zvolil, protože jsem chtěl posilovat jejich postavení aktivních subjektů změny v rámci transformace, nikoliv pasivních objektů. Akční byl výzkum díky tomu, že nebyl hodnotově neutrální, současný stav Domova považuji jsem považoval za nežádoucí a výzkum byl součástí úsilí o změnu tohoto stavu. V moderních přístupech aplikované antropologie, v etnografii jako antropologickém výzkumu, se hodnotově, postojově neutrální přístup považuje v 21. století dokonce za již neudržitelný, antropologie musí být „*z etických důvodů vždy antropologií aplikovanou*“ (Hirt 2012, s. 28).

V rámci výzkumu jsem se opíral především o primární data (získaná za účelem výzkumu), nikoliv o data sekundární (vytvořené za jiným účelem než je výzkum). Tím jsem se mimo jiné vyhnul nevýhodám, které sekundární data mají – jejich validitu nemá výzkumník pod kontrolou, je potřeba je upravovat pro účely výzkumu, přináší menší vhlad do zkoumané problematiky (Hirt 2012, s. 31).

#### 1.2.4 Technika tvorby dat

Metodou výzkumu byl terénní výzkum založený na **etnografickém přístupu**. Mým výzkumným cílem bylo zkoumat organizační kulturu, která je nejvíce pozorovatelná v běžných, každodenních situacích a interakcích, pro jejichž zkoumání a dokumentování je kvalitativní etnografický výzkum nejvhodnější metodou (Hendl 2005, s. 51, 117).

Mým záměrem bylo pozorovat a následně interpretovat každodenní, žitý svět Domova. Nezajímaly mě uměle, pro účel výzkumu záměrně vytvořené situace a kontexty (experimenty). Mým cílem bylo zjistit, „*jak se lidé v daném prostředí a situaci dobírají pochopení toho, co se děje, proč jednají určitým způsobem*“ (Hendl 2005, s. 52), z jakých postojů a hodnot jejich jednání vychází.

V rámci výzkumu jsem používal tradiční rozlišení mezi daty kvalitativními a kvantitativními. Vycházel jsem z toho, že kvalitativními daty je cokoliv, co má význam, jsou i kvantitativní data vždy daty kvalitativními (Hirt 2012, s. 32). Pro účely designu výzkumu bylo dle mého užitečnější používat Hirtovo rozlišení mezi daty atribučními, relačními a kulturními. Atribuční data vyjadřují individuální charakteristiky, vlastnosti zkoumaných subjektů. Relační data se zabývají vztahy mezi těmito subjekty. Předmětem kulturních dat jsou interpretace, tedy způsob, jakým si lidé vysvětlují, jak vnímají svět kolem sebe. Cílem mého výzkumu byly právě tyto interpretace každodenního, běžného života Domova, sociálního jednání jeho aktérů, a z toho důvodu jsem získával a používal data kulturní.

Dle Janečka je cílem etnografického výzkumu zachytit i kontext, ve kterém byla získána výzkumná data. Tedy nejen popis dané situace, ale i místo, čas, prostředí, zúčastněné osoby, smysl a význam situace pro její účastníky (Janeček 2014, s. 11). To, co mě zajímalo, nebyl jen popis reality, ale interpretace této reality zaměstnanci. Šlo mi o subjektivní teorie, tedy vlastní zkušenosti a vědomosti jedince týkající se každodenního života, které vypovídají nejen o člověku – zaměstnanci samotném, ale i o prostředí, ve kterém žije – pracuje (Hendl 2005, s. 28).

Dle Hendla lze etnografický výzkum charakterizovat třemi základními znaky: „*delší setrvání ve skupině, pružný plán výzkumu, etnografické psaní*“ (Hendl 2005, s. 119). Delší doba je nutná pro shromáždění dostatečného množství dat o běžné, každodenní realitě Domova.

Pružnost výzkumu je jedním z požadavků na kvalitativní, a především etnografický výzkum. V průběhu výzkumu se mohou objevit nové, nepředpokládané skutečnosti a informace, které mohou mít vliv na plán výzkumu a jeho realizaci. Místo plánu výzkumu je proto vhodné mluvit o výzkumném rámci nebo designu výzkumu, který „*není statický*“



*přehled toho, ‚jak to bude‘ nebo ‚jak by to mělo být‘, ale dynamický rozvrh všech aktivit, který je podle aktuálního vývoje neustále reflektován a rozvíjen“ (Hirt 2012, s. 38).*

Etnografické psaní je základem etnografického výzkumu, které umožňuje shromáždit data v dostatečném množství, kvalitě a struktuře (Hendl 2005, s. 119, 120).

Základní použitou technikou bylo **zúčastněné pozorování**, které mi umožnilo popisovat co, kdo, jak, kdy a kde dělá, proč se tak děje a v jakém kontextu (Hendl 2005, s. 193). Díky němu výzkumník participuje na každodenním životě osob, které jsou předmětem výzkumu (Disman 2002, s. 305). Z hlediska cílů mého výzkumu a výzkumných otázek to tedy byla nejvhodnější technika, neboť je kombinací nestrukturovaných a strukturovaných technik vytváření dat (Hirt 2012, s. 63).

V rámci Dismanem definovaných kategorií stupně ztotožnění výzkumníka se studovaným prostředím jsem v Domově působil v rámci kategorie „participant jako pozorovatel“ (Disman 2002, s. 305). To znamená, že jako zaměstnanec Domova jsem se standardně podílel na jeho fungování a činnosti, ale zároveň jsem v něm byl jako výzkumník, přičemž se moje náplň práce a téma výzkumu částečně překrývaly.

V rámci výzkumu jsem pracoval „*s primárními daty čili s informacemi získanými samotným badatelem v rámci přímého kontaktu s informátory*“ (Hirt 2012, s. 11).

Podle Dismana i Hendla zúčastněné pozorování není omezeno jen na pozorování, ale zahrnuje i další techniky, především rozhovor se zkoumanými osobami, informantkami a informátory, analýzu osobních dokumentů, ale i sebereflexi výzkumníka (jeho pocitů a postojů). Další technikou, kterou jsem používal, byly **neformální, nestrukturované, explorativní rozhovory**, při kterých otázky byly přirozeně generovány v závislosti na dané situaci (Hendl 2005, s. 175). Chodit a pozorovat viditelné či slyšitelné artefakty organizační kultury neposkytuje vysvětlení, proč se lidé chovají určitým způsobem a proč organizace funguje tak, jak funguje. K tomu je nutné mluvit s lidmi a ptát se na to, co vidíme a cítíme v jejich organizaci (Schein, Schein 2019, s. 39). Tuto techniku jsem zvolil, protože dle Hendla je výhodou neformálního rozhovoru zohlednění individuálních rozdílů a změn situace tak, jak budou v průběhu zúčastněného pozorování v Domově zákonitě nastávat. Dalším důvodem bylo získání velmi validních dat díky tomu, že byla vytvářena výzkumníkem a informátorem společně v přirozeném prostředí (Hirt 2012, s. 63).

Pozorování jsem realizoval především ve společných prostorech (na chodbách, ve venkovních prostorech), v případě potřeby i v bytových jednotkách klientů Domova.

### 1.2.5 Výběr vzorku

Hirt uvádí, že i když je výběru vzorku v etnografickém výzkumu věnována menší pozornost, neznamená to, že jeho důkladné promyšlení můžeme zcela vynechat. Vždy zde hrozí riziko, že závěry budou nevědomě činěny na základě výjimečných, nestandardních či netypických případů (Hirt 2012, s. 47).

Etnografický terén výzkumu – „*soubor empiricky dokumentovatelných skutečností vydělených badatelem z celku sociální a kulturní reality*“ (Janeček 2014, s. 34) – tvoří Domov, který je v současné době v procesu transformace. Za tímto účelem má zpracovaný Transformační plán, který byl předběžně schválen Ministerstvem práce a sociálních věcí v létě roku 2023.

Domov má tři oddělená patra, každé pro klienty s jinou mírou potřebné podpory. Zkoumanou populací jsou klienti a zaměstnanci pobytových sociálních služeb ústavního charakteru.

Jednotkou pozorování byli klienti (dle cílové skupiny Domova osoby s mentálním a kombinovaným postižením) a zaměstnanci (především pracovníci v sociálních službách) Domova. Takto vymezená jednotka pozorování splňuje základní požadavky na ni kladené, tj. je popsitelná, lokalizovatelná a ohraničitelná (Hirt 2012, s. 50).

Vycházel jsem také, dle Hirta, v etnografickém výzkumu běžného předpokladu, že v rámci malé a uzavřené populace (jako v případě Domova) se její část neliší od celku (Hirt 2012, s. 46). Provedl jsem tedy nepravděpodobnostní účelový výběr typických případů, který „*je založen pouze na úsudku výzkumníka o tom, co by mělo být pozorováno, a o tom, co je možné pozorovat*“ (Disman 2002, s. 112). Díky svému působení v Domově, a tedy jeho důkladné znalosti, jsem splnil Hirtem uváděný předpoklad pro použití tohoto způsobu výběru, tedy dostatek informací o sledované populaci (Hirt 2012, s. 57).

Hirt uvádí celkem pět důvodů, proč je vhodné v kvalitativním výzkumu používat nepravděpodobnostní výběr. Za prvé jsou kulturní data, o které v tomto výzkumu jde, víceméně sdílena v celé zkoumané populaci. Za druhé se pracuje s tak malým vzorkem, že nemůže být reprezentativní. Za třetí není k dispozici žádná opora výzkumu ani není známa distribuce zkoumaných proměnných. Za čtvrté náhodný výběr malého vzorku může způsobit, že v něm nebudou zastoupeny všechny potřebné charakteristiky. A za páté si všichni informátoři nejsou rovni, to znamená, že někteří jsou pro výzkum vhodnější. (Hirt 2012, s. 52, 53)

Brenda D. Philips uvádí další důvody, proč je nepravděpodobnostní výběr pro kvalitativní výzkum vhodný. Za prvé umožňuje výzkumníkovi určit, které osoby jsou

nejvhodnější pro roli informátora ve výzkumu. Za druhé umožňuje výzkumníku zpřesnit a upravit výzkumný vzorek v úvodních fázích výzkumu poté, co lépe pozná zkoumaný terén. (Boyd 2014, s. 541)

V rámci výzkumu jsem v souladu s Hirtem používal termín „informační partner“, neboť jsem se zaměstnanci a klienty vstupoval „do přímé, intenzivnější a dlouhodobější interakce“ a získával od nich „data i jiným způsobem než přímým dotazováním“. Používání tohoto označení („informátor“) je dle Hirta dalším důvodem pro účelový výběr, neboť informátorem z podstaty věci nemůže být náhodně vybraná osoba. Pro účely získání kulturních dat je nutné s danou osobou navázat co nejlepší výzkumný vztah, přesahující rámec jednorázového dotazování. (Hirt 2012, s. 60)

Co se týče velikosti vzorku, neexistuje v kvalitativním výzkumu žádný všeobecně platný postup. Velmi výstižně problematiku velikosti vzorku v tomto případě popsal Hirt: „Snažme se navázat co nejdůkladnější výzkumný vztah se zkoumanými aktéry, jaký nám dovoluje sociální kontext, časové a případně finanční podmínky, abychom získali co nejpodrobnější znalosti o zkoumaném problému.“ (Hirt 2012, s. 61, 62)

#### 1.2.6 Analytické postupy (metoda analýzy dat)

Data z pozorování a explorativních rozhovorů jsem analyzoval metodou strukturující kvalitativní obsahové analýzy.

Postup vytváření a analýzy dat:

1. Záznam terénních poznámek.
2. Přepis poznámek do protokolu.
3. Segmentace („*Segmentace představuje postup, jehož pomocí rozčleníme analyzovaný text na dílčí části, tzv. jednotky analýzy. Za jednotku analýzy může sloužit celý text, gramatické části textu jako slova, věty či odstavce, strukturní jednotky jako řádky, sloupce či strany nebo jednotky tematické*“) (Heřmanský 2019, s. 429–430).
4. Kódování (strukturace) obsahu deduktivně vytvořenými kategoriemi („*Kódování je postup, jehož pomocí přidělíme vytvořeným segmentům popisek /někteří autoři užívají metaforu nálepky, jiní razítka/, kterým jej charakterizujeme. Nejčastěji se k tomu užívají slova či slovní spojení /většinou podstatná jména ve spojení se jmény přídavnými, někdy také slovesa/*“) (Heřmanský 2019, s. 430).
5. Vytvoření vlastních poznámek a interpretací (Poznámky „*na jednu stranu komentují vytvořené kódy, případně jejich vzájemné vztahy, na stranu druhou pak předběžně*

*interpretují analyzovaná data, a tvoří tak základ výsledné interpretace. Poznámky tedy slouží k integraci získaných dat do výsledného porozumění.“*). Používány budou poznámky interpretativní (*„formulace předběžných závěrů a vysvětlení“*), teoretické (*„vztahují data a zjištění k užitym teoriím a konceptům“*) a reflexivní (*„reflektují osobu výzkumníka a jeho vliv na proces i výsledky výzkumu“*). (Heřmanský 2019, s. 436–437)

6. *„Induktivní vytvoření sub-kódů v rámci jednotlivých kategorií.*
7. *Přeskupení, „rozbití“, nahrazení původních deduktivních kategorií a vytvoření kategorií nových z induktivně identifikovaných kódů.*
8. *Dokódování dat do nově vytvořených kategorií.*
9. *Interpretace a prezentace vzniklých kategorií reprezentujících danou problematiku.“*  
(Mertl 2023)

V průběhu výzkumu jsem si vedl terénní poznámky. Ty jsem poté přepsal, zpracoval do protokolu v následující struktuře (ukázka protokolu viz Příloha č. 2).

| Datum |       |                  |   |  |   |                        |
|-------|-------|------------------|---|--|---|------------------------|
| Čas   | Místo | Zúčastněné osoby | Pozorování (záznamy viděného a slyšeného) | Rozhovory (vyjádření, interpretace zúčastněných osob k pozorované situaci) | Výzkumník (pocity, postoje a interpretace výzkumníka) | Poznámky, interpretace |
|       |       |                  |   |  |   |                        |

Hendl uvádí, že při zúčastněném pozorování je nutné odpovídat na šest základních otázek – KDO, CO, KDE, KDY, JAK a PROČ (Hendl 2005). Výše uvedená tabulka je strukturována na základě těchto otázek:

- KDO (zúčastněné osoby),
- CO (pozorování, výzkumník),
- KDE (místo),
- KDY (datum, čas),
- JAK (pozorování, výzkumník),
- PROČ (interpretace, výzkumník).

Jedná se tedy jak o popisné, tak i reflektující zpracování terénních poznámek (Hendl 2005). Zahrnutí výzkumníka mezi zkoumané skutečnosti považuji za nezbytné vzhledem k mému výchozímu ontologickému a epistemologickému postoji. Výzkumník nikdy nestojí vně předmětu výzkumu, ale je nezbytně vždy jeho součástí, předmět výzkumu a výsledky výzkumu aktivně ovlivňuje a vytváří (Hendl 2005, s. 67). Zmapování výchozích postojů a reflexe jeho pocitů a postojů v průběhu výzkumu je tedy nezbytnou podmínkou kvality (validity) výzkumu.

Interpretace dat byla prováděna průběžně již při sběru dat v rámci terénních poznámek a při analýze dat. Závěrečná interpretace a formulace výsledků výzkumu byla provedena po skončení analýzy dat.

### 1.3 Etika výzkumu

Souhlas s provedením výzkumu na úrovni vedení Domova byl zajištěn prostřednictvím „Kontraktu s pracovištěm o praxi v řízení, I.- II.roč.“.

Souhlas s provedením výzkumu u zaměstnanců jsem nevyžadoval, protože zaměstnanci byli v rámci výzkumu v roli partnerů, nikoliv v roli zkoumaných osob (participativní výzkum). Všichni zúčastnění zaměstnanci byli o výzkumu, jeho cílech a způsobu provedení dopředu informováni na společné poradě všech zaměstnanců, zde jsem jim také sdělil, že budou seznámeni s výsledky výzkumu prostřednictvím zveřejnění diplomové práce v interním informačním systému.

Souhlas s provedením výzkumu byl u klientů Domova komplikován tím, že naprostá většina z nich je omezená ve svéprávnosti (65 ze 67 klientů). Tento souhlas dle Miovského „není možné jakkoliv obcházet“ (Miovský 2006, s. 280). Pro Vehmase a Mietolu, kteří prováděli etnografický výzkum u klientů s hlubokým mentálním a kombinovaným postižením, bylo získání informovaného souhlasu těchto klientů jednou z klíčových otázek, které řešili. Rozhodli se postupovat dvěma způsoby, za prvé získáním souhlasu zákonného zástupce a za druhé důrazem na trvalé pozorování stavu klientů – zda se klienti cítí dobře, jsou „v pohodě“, neprojevují známky stresu z přítomnosti výzkumníka (Vehmas, Mietola 2021, s. 87, 88).

Lenka Budilová uvádí: „Řada současných antropologů má ovšem zato, že jediný legitimní vstup do terénu je ten, při němž výzkumník svým informátorům jasně a srozumitelně vysvětlí, kdo je, co dělá, jak bude nakládat s daty, jak je bude anonymizovat atd. Otevřený vstup tedy vyžaduje objasnění vlastní pozice v terénu a získání tzv. informovaného souhlasu, tedy poučeného přitakání zkoumaných prováděnému výzkumu“ (Budilová 2015, s. 17). Tento přístup jsem ve vztahu ke klientům v rámci výzkumu uplatňoval, tedy opakovaně jim

vysvětloval, co dělám, proč to dělám, jaké budou výstupy a sledoval jejich projevy souhlasu či nesouhlasu. Pokud nějaký klient projevovat nesouhlas, nebyl nadále do výzkumu zařazován.

Vzhledem k tomu, že ve výzkumném vzorku byli zahrnuti klienti se střední a nízkou mírou podpory, rozhodl jsem se získávat souhlas s provedením výzkumu třemi způsoby:

- získání ústního souhlasu klientů,
- sledování stavu klientů a ukončení pozorování v případě, že je zjevné, že toto pozorování působí klientům nepohodu, necítí se dobře,
- neustálé objasňování vlastní pozice a vyřazení klienta z výzkumu v případě jeho nesouhlasu.

Dle Dany Hradcové není souhlas s účastí ve výzkumu právní úkon, není tedy nutné kontaktovat opatrovníky klientů a získat jejich souhlas. Hradcová dokonce považuje opatrování souhlasu opatrovníků v tomto případě jako omezování klientů. Jejich zapojení do výzkumu a zveřejnění výsledků výzkumu je dle ní přinášení hlasu lidí, kteří jsou dlouhodobě umlčováni, do veřejného prostoru (Hradcová 2023).<sup>2</sup>

#### **1.4 Časový harmonogram výzkumu**

Zúčastněné pozorování jsem realizoval v průběhu 1 roku, každý měsíc jsem provedl 2 pozorování v rozsahu cca 4 hodiny. Tento rozsah považuji za dostatečný, protože výzkum jsem prováděl v omezeném prostoru s omezeným množstvím lidí, variabilita situací s většinou jasně daným harmonogram stále se opakujících činností (vstávání, snídane, aktivity, oběd, volný čas, večere, spánek). Tento můj předpoklad potvrzuje i Vehmas a Mietola. Při svém výzkumu velmi brzy zjistili, že získat obraz o životě osob s hlubokým mentální a kombinovaným postižením netrvá příliš dlouho vzhledem k tomu, že tyto osoby žijí velmi „zúžené“ životy, tedy mají jen několik málo míst, kde tráví svůj čas se stále stejnými lidmi (Vehmas, Mietola 2021, s. 128).

#### **1.5 Limity výzkumu, možnosti aplikace**

Limity výzkumu jsou dány několika faktory:

- zobecnitelnost výsledků,

---

<sup>2</sup> Za eticky sporný problém, který však není vytvářen v rámci výzkumu, považuji realizaci transformace bez souhlasu klientů. Ačkoliv jedním z principů transformace je, že „rozhodování o deinstitucionalizaci se účastní všichni, jichž se týká, zejména pak uživatelé služeb“ (Ministerstvo práce a sociálních věcí 2022, s. 7) na tu nejdůležitější otázku, tedy zda si transformaci přejí, zda s ní souhlasí, se klientů nikdo neptá.

- výběr vzorku,
- moje vlastní pocity, postoje a hodnoty,
- moje kapacita.

#### 1.5.1 Zobecnitelnost výsledků

Etnografický přístup přináší určitá omezení, spočívající především v tom, že jeho výsledky nemusí být zobecnitelné v kontextu jiných pobytových sociálních služeb a jsou ovlivněny výzkumníkem, jeho rolí v rámci Domova, pocity, postoji a hodnotami (Hendl 2005, s. 52).

Problém zobecnitelnosti jsem v rámci výzkumu řešil důslednou reflexí a rozlišováním mezi výsledky, jejichž platnost je možné vztáhnout pouze a jenom na Domov, a na výsledky, které lze zobecnit na pobytové sociální služby ústavního charakteru obecně. Dalším řešením reprezentativity výzkumu bylo využívání kulturních dat, jejichž výhodou je, že jsou více či méně sdílena v rámci zkoumané organizační kultury. *„To umožňuje antropologům vytvářet generalizace o zkoumaném fenoménu na základě menšího počtu sledovaných případů, aniž by museli aspirovat na reprezentativitu jako v případě kvantitativní analýzy atribučních dat.“* (Hirt 2012, s. 37) Můžeme tedy předpokládat, že některé výsledky z Domova je možné vztahovat na celou kulturu pobytových sociálních služeb ústavního charakteru.

#### 1.5.2 Výběr vzorku

Organizační kultura Domova byla zkoumána pouze v její části. Je tedy otázkou, zda a nakolik je možné výsledky výzkumu aplikovat na celý Domov. Silverman doporučuje řešit „čiasťovkovosť“ dvěma způsoby. Za prvé nemít ambice vykreslit celý, kompletní obraz zkoumaného jevu, a za druhé vnímat ji jako výhodu, možnost proniknout více do hloubky problému (Silverman 2005, s. 51).

#### 1.5.3 Vlastní pocity, postoje a hodnoty

Moje postoje k organizační kultuře Domova nejsou neutrální, současný stav Domova považuji na základě své dvouleté přítomnosti v roli zaměstnance za nežádoucí a usiluji o jeho změnu. Z toho vyplývají i negativní pocity, které ve mně některé pozorované jevy mohly vzbuzovat. Tento problém chci redukovat důslednou sebereflexí a záznamem těchto pocitů a postojů (včetně hodnot ze kterých vychází) a zvažováním možného vlivu, které mohou mít na průběh výzkumu a jeho výsledky.

#### 1.5.4 Kapacita

Limitem etnografického výzkumu je čas, který je potřebný pro jeho realizaci, delší pobyt v terénu je jedním z jeho znaků. Moje kapacity byly omezené, kromě školy jsem měl ještě rodinu, práci, volnočasové aktivity. Omezenou kapacitu pro realizaci výzkumu jsem řešil dvěma způsoby:

- Mé působení v Domově ještě před realizací výzkumu umožnilo ušetřit čas, který je jinak v etnografickém výzkumu věnován počátečnímu seznámení se s terénem. Vehmas a Mietola například provedli na začátku krátké pilotní pozorování, jehož účelem bylo porozumět specifickým problémům ve zkoumaném terénu (Vehmas, Mietola 2021, s. 85).
- Realizace výzkumu se částečně překrývala s mými pracovními úkoly, mohl jsem ho tedy vykonávat i v rámci pracovní doby.

## 2. Výsledky výzkumu a jejich zhodnocení

### 2.1 Realizace výzkumu

Výzkum jsem realizoval v období od března 2023 do února 2024. V každém kalendářním měsíci jsem dvakrát realizoval zúčastněné pozorování ve všech třech patrech Domova. Vedl jsem neformální rozhovory s 12 pracovníky v sociálních službách.

### 2.2 Normy chování, artefakty nemateriální povahy (ustálené zvyky, rituály)

Dílejší výzkumnou otázkou bylo, jaké ustálené, zaběhnuté, opakující se způsoby jednání, především mezi zaměstnanci a klienty, se v organizaci objevují, jak se vůči sobě navzájem chovají, jak často a v jakých situacích se setkávají, jak spolu komunikují, jak na sebe reagují?

Zavedeným ustáleným zvykem bylo, že **zaměstnanci dávají klientům, dospělým osobám, často seniorského věku, instrukce, pokyny v běžných, každodenních věcech.** Například:

- Pracovnice v sociálních službách ráno klientovi říká: „Nejdříve se nasnídej, jo“.
- Klient má mokré boty, pracovnice v sociálních službách mu dává pokyn: „Boty si přezujte, dejte je do koupelny uschnout“.
- Klient stojí na chodbě a pracovnice v sociálních službách se na něj obrací s instrukcí: „Pepo, proč nejdete za nimi do dílen? Tak si vytáhněte kalhoty a utíkejte“.
- Při úklidu pokoje pracovnice v sociálních službách klientovi dávala pokyny a komentovala stav jeho pokoje: „Proč jsou tady ty ponožky?“; „Tohle dej na stůl“; „Řekni



mi, kam ty věci dáváš?"; „Zase to máš zpřeházený“; „Tady co to je, všechno dohromady zase!“

Co se týče vzájemného oslovování mezi klienty a zaměstnanci platí, že **v praxi jsou používány různé přístupy ve vzájemném oslovování zaměstnanců a klientů**. Zaznamenal jsem vzájemné tykání mezi zaměstnanci a klienty, oslovování zdrobnělinami. Zvláště podivně, neadekvátně, nepřipadně působí tento způsob komunikace v situacích, kdy se jedná o klienty seniorského věku, se kterými mluví pracovnice mladšího věku. Někteří zaměstnanci však klientům vykali a oslovovali je příjmením (pane XY).

Pracovnice z ekonomického úseku sdělila, že když nastoupila do zařízení, tak klientům vykala a přišlo jí to normální a správné. Pak ale zjistila, že všichni kolem ní klientům tykají, tak se přizpůsobila a začala jim také tykat. Pracovnice v sociálních službách, která je v zařízení tři měsíce, všem klientům vykala. Některé oslovovala jménem, některé příjmením. Uvedla, že na pracovištích, kde pracovala dříve (domovy pro seniory) bylo normální klientům vykat. Bylo by jí „proti srsti“ klientům tykat. Toto sdělení slyšela klíčová pracovnice (vedoucí patra), která mě požádala, abych se šel podívat také na jinou pracovnici ve službě, se kterou si neví rady, je z ní prý nešťastná. Tato pracovnice klientům tyká a nechce s tím přestat, i když jí to klíčová pracovnice napsala do hodnocení. Pracovnice, o které mluvila klíčová pracovnice, skutečně klientům tykala. Uvedla, že když přišla do zařízení (cca před půl rokem), tak viděla, že všechny pracovnice klientům tykají. Ona sama také tyká klientům, se kterými se na tom dohodla. Klientům, se kterými se na tykání nedohodla, vyká.

Běžným jevem bylo **používání infantilní komunikace s klienty**. Děje se tak u pracovnic v sociálních službách při různých činnostech na různých místech.

Pracovnice v sociálních službách společně se třemi klienty ve cvičné kuchyňce pekla bábovku. Všichni tři klienti seděli po celou dobu u stolu. Pracovnice vyndávala ze skříně suroviny a nádobí, vše připravovala, komentovala, klienty nechala u stolu, kam jim vše nosila, dělat jednoduché úkony, například nasypat mouku do hrnečku. Klientům po celou dobu tykala, používala zdrobněliny („Jiřinko“). Použila i oslovení „holky“, ačkoliv se jednalo o ženy staršího věku. Do cvičné kuchyně chodili a nahlíželi i další klienti, kteří tam neměli být. Pracovnice je posílala důrazně pryč: „Nech toho, běž pryč, jasný, šup, odchod! Šupky dupky.“

Pracovnice v sociálních službách vezla klienta na vozíku. Přitom mu sdělila: „Pojď, posbíráme nějaké fešandy, Honzíku, nebuď neuroza“. Když s klientem jela po chodbě, komentovala to slovy „A jedem! Úplný závodník, vid““. Vzhledem k tomu, že klient byl imobilní senior, působilo to velmi nepatřičně, nevhodně, neadekvátně.

Pracovnice v sociálních službách doprovází klienty k výtahu. U výtahu stojí údržbář a jednoho z klientů oslovil: „Co je Františku, zlobíš dneska?“

Další příklady infantilní komunikace zaměstnanců s klienty:

- „Nech toho, běž pryč, jasný, šup, odchod. Šupky dupky“
- „Koukej se jít vyčůrat a umej si ruce. Šup! Vyčurat, spát.“
- „Když budeš zlobit, půjdeš spinkat k ovečkám.“
- „Ještě jednou tohle řekneš! Už mě dneska nezlob!“

V některých případech se objevilo také **negativní komentování chování klientů ze strany pracovníků v sociálních službách**. Jedna z pracovníků měla například problém domluvit se s klientem, co bude chtít dělat. Komentovala to slovy: „To je s váma domluva, Josefe“. Jiná pracovníce pomáhala klientovi s úklidem pokoje. Otevřela jeho skříň a našla v ní tiskárnu. Komentovala to: „Kde jsi vzal tiskárnu? Panebože, na co ti tady bude tiskárna! Panebože!“; „Tady, co to je, všechno dohromady zase!“.

Při komunikaci s klienty někteří **pracovníci používali množné číslo, přestože šlo o činnost, kterou prováděl pouze klient**. Například „napijeme se“, „najíme se“, „vezmeme si“, „Zdenda nám tady skládá puzzle“, „dopoledne nám odejdou na dílnu“, „nevylizujeme talíře, nevylizujeme, myjeme!“.

Zaznamenal jsem také příklady **dospělé a respektující komunikace mezi pracovníky v sociálních službách a klienty**. Například v situaci, kdy klient přišel za pracovníky v sociálních službách do kanceláře a řekl jí: „Děkuji ti za kofolu.“ Pracovnice mu odpověděla: „Nemáš zač, vždyť je tvoje.“

V Domově se objevovalo také chování, při kterém pracovníci v sociálních službách **aktivně podporovali vlastní vůli, respektovali vlastní rozhodování klientů**. Pracovnice v sociálních službách chodila po pokojích klientů, otírala postele dezinfekcí, a přitom komunikovala s klienty, které potkala. Jednoho klienta informovala: „Až budete chtít kafe, tak si to tady připravte, já vám to zaliju“. Následně sdělila, že dva klienti dostávají kávu dle

svého přání, v době, kterou si sami zvolí. Zdůvodnila to tím, že si umí kávu sami připravit. Ostatní klienti dostávají kávu hromadně v určený čas.

Pracovnice v sociálních službách se klienta doptávala, co chce dělat v rámci plnění svého osobního cíle. Dávala mu na výběr mezi čtením a počítáním. Klient si vybral počítání.

Pracovnice v sociálních službách klientovi donesla dvoje boty a dala mu vybrat, které boty si chce vzít: "Tak který chcete?".

Pracovnice v sociálních službách byla s klientem v tělocvičně a ptala se ho, jaké činnosti se chce věnovat: „Tak co zkusíme dneska?“. Klient si vybral házení míčem, pracovnice to respektovala. Pracovnice dává klientovi možnost volby, výběru. Klient po cvičení požádal pracovníci, že chce jít ležet na pokoj, ta jeho přání respektovala: „Když chce, tak ať jde“.

Pracovnice v sociálních službách dávala klientovi napít. Klient zjevně pít odmítal, vyjadřoval to neverbálními zvuky. Pracovnice se ho zeptala: „Karle, ty nechceš čaj, mám odejít?“. S jinou klientkou pracovnice při podávání pití komunikovala takto: „Dám pití, jo?“; „Dám ti ubrousek, abys nebyla umazaná, jo?“; „Chceš ještě Zdeni, chceš ještě?“.

Jedním ze způsobů chování klientů vůči zaměstnancům byla jejich snaha o **získání pozornosti zaměstnanců a o získání pochvaly od zaměstnanců**. Klienti využívají ke kontaktu se zaměstnanci různé prostředky, například pozdravy. Ty používají klienti vůči zaměstnancům během dne opakovaně, tedy znovu a znovu zdraví a znovu a znovu se ptají na ty samé věci. Mnoho klientů se mě například opakovaně ptá, kdy se budou stěhovat do nově postavených zařízení v rámci transformace. Přestože jsem jim na to již mnohokrát odpověděl a dostávají stále stejnou odpověď. Z toho je zjevné, že nejde o obsah komunikace, ale o komunikaci samotnou. Jakýkoliv prostředek, jak navázat kontakt se zaměstnancem, je dobrý.

Neverbálními prostředky k navázání kontaktu se zaměstnanci jsou posuňky, kterými klienti popisují svůj stav (například ukazují na modřinu na ruce) nebo dotyky. Klienti se snaží zaměstnance dotknout, někteří ho chtějí chytit za ruku a držet.

Stojím na chodbě a přichází ke mně klient, říká: „Pane Surový, dobrý den, dobrý den“ a podá mi ruku. Po chvíli ke mně zezadu přijde jiný klient a začne mě přátelsky rukou „štípat“ na těle. To odmítám, klient poté odchází do aktivit. Ze svého bytu vychází další klient, pozdraví mě, chytí mě za ruku a snaží se jí políbit.

Klienti Domova opakovaně vyjadřovali potřebu oceňování ze strany pracovníků, ujištění se, že z pohledu pracovníka je všechno v pořádku a vše dělají správně. V aktivizační

dílně mě jeden z klientů, který viděl, že si dělám zápisky, vyzval: „Napište mi pochvalu“. Na dotaz, proč o to žádá, místo klienta odpověděla pracovnice: „Aleš, řekni, protože si to zasloužíme.“

Jiný klient, který vytíral schody, se mě opakovaně, několikrát dotazoval: „Dělám to dobře, pane Syrový, že jo?“; „Je to dobře vytřený, pane Syrový, je to dobře vytřený?“; „Dobře uklízím, že jo, mě baví vytírat“; „Podívej, pane Syrový, jak jsem pěkně vytřel!“. Kolem šla pracovnice, klient měl okamžitě potřebu chlubit se a získat od ní pozitivní zpětnou vazbu: „Hele, Zdeničko!“ Pracovnice odpověděla: „Výborně, Pepo, ale ždímej hodně hadr“. Tento klient mě také informoval o tom, že jiný klient byl pracovníky pokárán: „Mirek zlobil“. Poté mě ujišťuje, že on sám nic špatného neudělal: „Zdenička se na mě nezlobila, na mě ne, pane Syrový, na mě nezlobila“.

Klienti, kteří vykonávali nebo vykonávají práci, na to zaměstnance opakovaně upozorňují se zjevnou snahou získat od nich pochvalu: „Já pomáhám v kuchyni“; „Já vytírám“.

Pracovnice mi před klientem popisovala, že tento klient má ve zvyku rozebírat různé přístroje, a tak je ničit. Takto si například zničil svůj DVD přehrávač. Byl to dle pracovnice také důvod, proč nezvládl pobyt v chráněném bydlení a vrátil se do domova pro osoby se zdravotním postižením. Klient, zřejmě v reakci na to, že o něm pracovnice nemluvila pozitivně, se chtěl ujistit o její podpoře a dobrém vztahu k němu tím, že šel k ní a snažil se jí obejmout.

Velmi rozšířenou normou chování mezi klienty byly **krádeže**, které velmi ovlivňují chování zaměstnanců vůči klientům.

V kanceláři zaměstnanců klíčová pracovnice dojednává nějakou záležitost s klientem. Do kanceláře vejde jiný klient a náhle se ozve křik pracovnice: „Karle, a tím jsi skončil, zapomeň na cigarety“. Klient vyjde z kanceláře, pracovnice vyběhne za ním a sděluje mu: „Běda, ještě jednou, pak bude fakt zle“. Pracovnice mě následně informuje, že klient se pokusil v kanceláři ukrást hodinky.

Jdu s klientem do jeho bytu. Klient odemkne vchodové dveře, nechá klíče zvenku ve dveřích a jdeme společně dovnitř. Náhle se klient otočí, rychle se vrátí ke dveřím a vezme si klíče. Přitom mi sděluje, že má strach, aby mu je „kluci“ (= jiní klienti) neukradli.

Klient vidí na mé ruce prsten. Říká, že se mu líbí, že měl také hezký prsten, ale „kluci“ (= jiní klienti) mu ho ukradli.

Pracovnice v sociálních službách pomáhá klientovi na jeho pokoji s oblékáním. Pracovnice má s sebou velký svazek klíčů, pomocí jednoho klíče otevře klientovu zamčenou skříň na pokoji a vyndá mu sušenku. Klient nemá klíč od skříně u sebe. Na dotaz, proč má skříň zamčenou, odpoví sám klient „protože kradou“, což pracovnice potvrzuje.

Pracovnice v sociálních službách je na oddělení sama a koupe klienta v koupelně. Jiného klienta, který sedí v obývacím pokoji, požádala, aby hlídal, kdyby někdo na oddělení přišel. Později o tom s klientem mluví. Klient: „Vy jste říkala, že sem nikdo nesmí“. Pracovnice: „No, aby nám tady kluci nekradli, jako minule“.

Pracovnice v sociálních službách vypráví o jednom klientovi. Charakterizuje ho, popisuje ho: „ten, kdo krade kafe“.

Všechny dveře a kanceláře se musí neustále zamykat. V jednom případě jsem zapomněl zamknout dveře do vzdělávací místnosti Domova. Za chvíli přišel údržbář a upozornil mě, že je nutné dveře zamykat, protože „kluci tam lezou a kradou“.

**Kontrola klientů zaměstnanci** byla jevem, který se objevoval v mnoha případech a podobách. Pracovnice jde společně se mnou po chodbě a najednou mi sdělí: „Cejtím tady nějaké znečištění u někoho, nevím u koho“. Poté přistoupí k jedné mladé klientce, která stála na chodbě, čichne si k ní a vyzve ji „Pojďte se mnou do koupelny“. Klientka okamžitě, beze slova poslušně následuje pracovníci do koupelny.

Pracovnice veze klienta na invalidním vozíku na procházce kolem Domova. Najednou se nakloní ke klientovi, začichá a řekne: „Ale, nechcete na záchod, něco cejtím“. Klient nic neříká. Pracovnice jede dál. Vypráví konzultantovi, že klient měl ráno řídkou stolicí. Po chvíli konstatuje: „Mám podezření, to, jestli nemáme nehodu“. Po chvíli konstatuje, že je nutné jít klienta vykoupat a převléct, odjede s ním na pokoj a následně do koupelny.

Na 1. patře je zavedený postup obcházet dopoledne, po snídani, byty klientů, a kontrolovat, zda mají uklizenou kuchyň („Jaroušku, máte umytý nádobí? Dobře, šikovný hoši“; „Nádobí umytý Petře, super“). Při stravování v bytech klientů na ně pracovnice dohlíží. Sledují, zda si navzájem nekradou jídlo, zda si po sobě uklidí a umyjí nádobí.

Je kontrolován výdej a pití kávy klientů, je prováděn dohled při stravování, nad oblečením a vzhledem klientů, nad jejich pohybem. Jeden z klientů odcházel z Domova na nákup. Pracovnice se ho při odchodu zeptala: „Kam jdete, do krámu?“ Klient odpověděl: „Do Kunětic“ Pracovnice: „Jen abych věděla“. Pracovnice se dále klienta ptá: „Jak se budete chovat na silnici“ Klient: „Slušně“. Pracovnice: „Ne slušně. Budeš dodržovat co?“.

Klient přišel do kanceláře. Přítomná pracovnice mu vyčetla, že má na sobě pracovní kalhoty a vyzvala ho, aby se šel převléci: „Proč máš modráky? Modráky se nosí do práce“. Klient se šel do svého pokoje převléknout, vzal si tepláky a za chvíli přišel do kanceláře ukázat se pracovníci. Pracovnici se však tepláky, které měl na sobě, nelíbily: „Jdi se podívat, jestli máš nějaké lepší, tyhle jsou sražený“. Klient se znovu převlékl do jiných tepláků a znovu se šel ukázat do kanceláře: „Zdeničko, hele, podívej“ Pracovnice: „Výborně, Karle, ty jsou dobré“. Klient se musel dvakrát převléknout, než byla pracovnice spokojená s jeho vzhledem! Jiná pracovnice sdělila klientovi: „Jaký to máte boty na doma! V těchto botách na baráku nebudete chodit, ... a ponožky.“

Při práci s klienty se objevovaly také situace, kdy pracovnice v sociálních službách **vypráví o klientovi velmi intimní, soukromé, osobní věci přímo před klientem.** Pracovnice například vstoupí do pokoje klienta. Pomůže mu přesunout se z lůžka na invalidní vozík. Přitom klienta popisuje: „von je takovej skokan, tohleto“. „Tak, teď si ho vyvezu, zaparkuju ho tady, vezmu prostěradlo“. Pracovnice jde k jinému klientovi, který sedí na gauči, ukáže prstem na jeho tvář (dotkne se ho) a řekne: „Tenhle taky, furt padá na tohle místo“.

Při diskusích se zaměstnanci jsem se opakovaně setkával s **podceňováním schopností klientů.** Především vedoucí zaměstnanci při diskusích často argumentovali nedostatečnými schopnostmi klientů v různých oblastech (péče o sebe, o svou domácnost, zaměstnání). Příkladem takového podceňování je situace, kdy jsem se skupinou klientů a jedním zaměstnancem jel na exkurzi do jednoho transformovaného zařízení. Pracovnice tohoto zařízení po nás na konci exkurze chtěla podepsat prezenční listinu. Zeptal jsem se přítomného pracovníka, kolik klientů je schopno se podepsat, dle jeho názoru to byl pouze jeden z celé skupiny. Začali jsme tedy podepisovat prezenční listinu. Dva klienti Domova, u kterých jsme předpokládali, že nejsou podpisu schopni, stáli poblíž a celou situaci pozorovali. K mému velkému údivu a údivu pracovníka Domova šli ke stolu a podepsali se, aniž by je k tomu kdokoliv vyzval. Sami vše pochopili a udělali naprosto správně, co bylo v dané situaci třeba.

### **2.3 Artefakty materiální povahy**

Další dílčí výzkumnou otázkou bylo zjistit, jaké artefakty materiální povahy se v domově objevují.

Prvním takovým důležitým artefaktem je **spojovací chodba**. Všechny tři patra objektu Domova, kde jsou ubytováni klienti, jsou tvořeny dlouhou temnou chodbou bez oken, kde je světlo pouze na každém konci této chodby. Chodbu lze osvětlit zářivkami, ale velmi často není rozsvíceno a zůstává tmavá a temná. Vstup z jednotlivých bytů klientů je situován právě do této chodby, tato chodba je jediným spojením klientů s vnějším světem. Symbolicky, aby se klienti dostali ke světlu, ven ze zařízení, musí projít tmou. Světlo na konci tunelu.

Fotografie 1 Chodba



Dalším důležitým prvkem je **výzdoba prostor**, kde se často objevují dětské, infantilní motivy. Tato výzdoba se objevuje jak ve společných prostorách (chodba), tak přímo na pokojích klientů. Fotografie č. 3 ukazuje okno na pokoji imobilního klienta, dospělého muže, jehož velkým zájmem je sledování sportovních přenosů, na nástěnce u lůžka má šálu svého oblíbeného hokejového klubu HC Dynamo Pardubice.

Fotografie 2 Výzdoba chodby





Fotografie č. 3 Okno na pokoji klienta



Někteří klienti se ve společných prostorách pohybovali s **plyšáky** v rukou, což je vzhledem k jejich dospělému věku velmi nápadné.

Fotografie 4 Plyšáci



Možná nejvíce viditelný, či spíše slyšitelným, materiálním artefaktem v Domově byl **křik**. Křičí klienti a křičí i pracovníci. Každý den se z chodby či z pokojů ozývá „*pronikavý, ječivý křik, hluk*“ (*Internetová jazyková příručka – vřískot*).

Klienti většinou křičí, protože je napadl jiný klient. Zaměstnanci křičí, protože klienti neposlouchají, nechovají se tak, jak mají. Například se z chodby se ozval velký křik klienta. Následně bylo slyšet pracovníci, jak křičí na jednoho z klientů: „Jirko, děláte si srandu? Proč ho mlátíte? Já čekám na nějakou odpověď? Proč jste ho praštil? Slyšíte mě? Tak co teď bude? Proč jste ho bouchl? Jak nevím? Bezdůvodně?“ Další příklady, kdy pracovníci zvýšili hlas na klienta:

- „Utři ty schody. Dělej! Dělej!!!“
- „Padej vodsad! Běž si umejť pus, ruce. Mazej!“
- „Ještě jednou tohle řekneš! Už mě dneska nezlob!“
- „Co ti říkám, to je naposledy, jak nebudeš na svém místě, varuju Tě!!!“

Jedna z pracovníků zdůvodnila nutnost křiku následujícím příkladem. Pracovnice chtěla po klientce (která je známá tím, že si potraviny schovává mezi věcmi, potraviny se pak zkaží), aby si jogurt snědla u stolu, před pracovníci. Klientce se to nelíbilo a začala být agresivní, chtěla uhodit rukou jinou klientku. V té chvíli na ni pracovnice musela zvýšit hlas.

Pracovnice aktivit odpovídala na dotaz, jak se jí daří udržovat si dobrou náladu a komunikovat s klienty klidně, s respektem. Sdělila, že jinde než v prostorách aktivit, na patrech, je to jiné, protože se tam potkávají stále ti samí klienti, kteří spolu bydlí. To vede k jinému, negativnímu chování klientů, které musí zaměstnanci regulovat důraznějším přístupem, například zvýšeným hlasem.

V době vydávání stravy byl nepřeslechnutelným artefaktem **vozík s jídlem**, který si pracovnice v sociálních službách vyzvedávaly v kuchyni. Na tomto vozíku je naloženo jídlo, které pak zaměstnanci rozváží do jednotlivých bytů klientů a vydávají ho. Vozík je při jízdě po chodbě velmi hlučný, zdaleka slyšitelný. Symbolicky je možné tento jev interpretovat tak, že zaměstnanec, „vládce a bůh“, již z dálky ohlašuje svůj příchod, přiváží klientům potravu a zajišťuje jim tak přežití.

## 2.4 Postoje, hodnoty

Zjistit, jaké postoje mají zaměstnanci vůči klientům a klienti vůči zaměstnancům, a jaké hodnoty se v těchto postojích projevují, bylo další dílčí výzkumnou otázkou.

Tyto postoje a normy se projevují ve výše popsaných normách chování zaměstnanců a klientů a v artefaktech materiální povahy.

Pracovnice v sociálních službách v rozhovorech **vyjadřovaly různé názory na to, jak vnímají klienty** (dospělé osoby s mentálním a kombinovaným postižením).

Pracovnice aktivit sdělila, že absolvovala vzdělávací kurz, kde lektorka účastníkům říkala, že klienti nejsou děti a že by se k nim tak neměli chovat. Pracovnice uvedla, že s tímto názorem souhlasí.

Pracovnice v sociálních službách na dotaz, zda se člověk má ke klientům s vysokou mírou podpory chovat dle jejich rozumových schopností (= například pokud jsou klientovy rozumové schopnosti na úrovni tříletého dítěte, tak jako ke tříletému dítěti) nebo dle jejich věku, pracovnice odpověděla, že dle jejich rozumových schopností. Zdůrazňovala však, že to platí pouze u klientů na jejím patře (klienti s nejvyšší mírou podpory). U klientů v jiných patrech, kteří mají vyšší rozumové schopnosti, to neplatí.

Další pracovnice v sociálních službách na dotaz, zda jsou mentálně postižení klienti stejní nebo jiní než ostatní lidé, odpovídá nejdříve, že neví, pak řekne: „Jsou jiný, že jsou takhle...“ a ukáže na klienta na vozíku, se kterým právě cvičí v tělocvičně. Následně zdůrazní dobrý, přátelský vztah s klientem s tím, že si spolu povídají: „Já mu vždycky řeknu, kdo mě doma naprdne.“

Jiná pracovnice v sociálních službách sdělila, že klienti Domova podle ní potřebují pevný řád, pravidla. Neumí bez něj fungovat. V rozhovoru uváděla příklady klientů, se kterými se obtížně spolupracuje, protože neposlouchají pokyny personálu, dělají si, co chtějí. Uvedla, že se jí například nedaří dosáhnout toho, aby klienti nechodili do bytů či pokojů jiných klientů. Neustále jim opakuje, že to nemají dělat, ale nepomáhá to.

Pracovnice v sociálních službách, která pracuje v Domově cca 1 rok, uvedla, že se neshodne s většinou ostatních zaměstnanců ohledně přístupu ke klientům. Ostatní zaměstnanci se dle ní bojí uplatňovat individuální přístup, aby nebyli obviněni z toho, že nějakého klienta upřednostňují. Dále sdělila, že vztah ke klientům není dobrý u zaměstnanců, kteří jsou v zařízení dlouho, je poznamenán negativními zážitky, které zaměstnanci s klienty měli v minulosti. Na dotaz, zda jí samotné nevadí, jak se někteří klienti chovají, odpověděla, že s tím počítala už při nástupu do zařízení. Uvedla, že pokud člověk pracuje s mentálně postiženými, musí počítat s tím, že se chovají jinak. Pracovnice sdělila, že jí vadí, že ostatní zaměstnanci nedokáží ocenit klienty za jejich chování. Uvedla konkrétní příklad, kdy za ní přišel klient a chtěl jí pomoci s umýváním nádobí. Jiný zaměstnanec ale přišel a místo toho, aby klienta ocenil, že chce někomu jinému pomoci, tak mu začal vyčítat, že nedělá nějakou jinou činnost, kterou měl dělat. Uvedla, že jejím cílem není klienty

vychovávat, ale minimálně jim alespoň neškodit, že pracovníci by se měli snažit pomoci klientům zlepšit život. Toto zlepšení může mít u každého klienta různé podoby.

Jaké postoje a hodnoty lze tedy z výše uvedeného popisu zjištěných skutečností zjistit? Základním, převažujícím postojem zaměstnanců ke klientům je **paternalistický přístup**. Ten se projevuje především v kontrole, dohledu, který zaměstnanci nad klienty vykonávají, a s tím souvisejícím „řízením“ klientů prostřednictvím instrukcí a pokynů. Dalšími projevy paternalistického přístupu je používání infantilní komunikace s klienty, negativní komentování chování klientů ze strany zaměstnanců a mluvení o klientech před klienty. Souvisejícím jevem je snaha klientů o získání pozornosti a pochvaly od zaměstnanců a jejich závislost na zaměstnancích. Dva artefakty materiální povahy – infantilní výzdoba a plyšáci – podporují vnímání klientů jako dětí.

V chování zaměstnanců se však objevují i prvky partnerského přístupu (dospělá a respektující komunikace, podpora vlastního rozhodování klientů). Dle mých pozorování jsou to však dosud spíše výjimky, nikoliv běžný standard.

Z jakých hodnot tento paternalistický postoj vychází nejsem přímo z výsledků výzkumu zjistit. Mohu vycházet pouze z toho, že původní myšlenka paternalistického přístupu je humanistická, vychází z poznání, že určité skupiny lidí (děti, zdravotně postižené osoby apod.) jsou specificky více zranitelné než ostatní lidé a je tedy potřeba je více chránit (Hofschneiderová 2019). **Ochrana zranitelných osob, zajištění jejich bezpečí**, může být tedy základní hodnotou, ze které paternalistický přístup vychází.

## 2.5 Shrnutí

Oficiálně zveřejněným cílem Domova je podpořit klienty v jejich soběstačnosti a nezávislosti, umožnit jim uplatňovat vlastní vůli a žít běžným způsobem života. Převažující paternalistický přístup je s tímto oficiálním cílem Domova ve zjevném rozporu. Paternalismus je definován jako „*přesvědčení, že jedinci sami nemohou poznat, co jim nejvíce prospívá, a z toho vyplývající politika*“ (*Internetová jazyková příručka – paternalismus*).

Pocit odpovědnosti za druhou osobu vede k potřebě tuto osobu chránit, k pocitu viny a selhání v případě, že tato osoba utrpí nějakou újmu nebo sama způsobí nějakou škodu. Na jedné straně tak zaměstnanci chrání klienta před vnějším světem a jeho nebezpečím (aby se klientovi něco nestalo), na straně druhé chrání vnější svět před klientem (aby klient nezpůsobil nějakou škodu). Cena za tuto ochranu je však vysoká – „*popření jakékoli*

*individuální odpovědnosti dítěte či dospívajícího za své jednání a v konečném důsledku za svůj vlastní život“ (Hofschneiderová 2019).*

Sebedůvěra neboli důvěra ve vlastní schopnosti, je jedním ze základních předpokladů samostatného života dospělého člověka. Praško uvádí, že úspěch v práci, studiu, lásce, vztazích, sportu apod. souvisí s naším vnímáním sama sebe. Vysoké sebehodnocení vytváří předpoklady úspěchu, naopak nízké hodnocení vlastní osoby vede k prohrám. Míra našeho sebehodnocení odpovídá míře našeho úspěchu v životě. (Praško 2007). Nízká sebedůvěra *„může vést například k pasivnímu, nerozhodnému, nervóznímu, ale i agresivnímu chování“* (Praško 2007, s. 23)

Naši sebedůvěru ovlivňují různé faktory. K těm důležitým patří také nadměrná kritika, příliš vysoké nároky, nízký sociální status skupiny, do které daný jedinec patří, nedostatečná podpora nezávislosti a soběstačnosti, dlouhodobé ponižování (Praško 2007).

Také Manuál transformace ústavů popisuje vliv ústavního prostředí na sebedůvěru a samostatnost: *„Ústavní prostředí člověka omezuje, zbavuje ho příležitostí k uplatňování vlastních dovedností a odpovědnosti, a tím i motivace k jejich rozvoji. Mezi nejčastější svědectví o výsledku transformace pro jednotlivé uživatele sociální služby patří dříve nepředpokládaná schopnost zvládat nároky života v běžném prostředí. Pracovníci služby jsou často překvapeni dovednostmi a kompetencemi, o nichž se po léta v ústavu domnívali, že je uživatel nemá.“* (MANUÁL TRANSFORMACE ÚSTAVŮ 2013, s. 16)

Rozpor mezi oficiálně deklarovanými cíli a reálnou praxí popisuje již Goffman: *„Totální instituce často prohlašují, že jejich zájmem, cílem je rehabilitace klientů, to je posílení jejich schopností tak, aby po odchodu ze zařízení byli schopni vlastního samostatného života. Ve skutečnosti se tento cíl jen zřídka podaří naplnit, a pokud dochází ke změnám, nemají často takový charakter, jaký zaměstnanci zamýšleli.“* (Goffman 1961, s. 71)

Vztah klientů a zaměstnanců se podobá vztahu zlobivého dítěte a starostlivé matky. To může být velmi láskyplný vztah – klienti a zaměstnanci mají mezi sebou familiární, blízký způsob komunikace, klienti se na zaměstnance často usmívají apod.

Láskyplný vztah dvou blízkých osob však neznamená vztah profesionální, pracovní. Takový vztah musí být založen na vzájemném respektu. *„Pomoc je užitečná, respektující a příjemná, protože je založená na spolupráci rovnocenných.“* (Úlehla 1999, s. 23). Profesionální pomoc musí být reflektovaná a musí umět rozlišovat a udržovat hranice ve vztahu mezi pracovníkem a klientem. Janebová k tomu uvádí: *„Paradoxně stejně problematická, jako je neakceptace klienta, může být i přílišné pochopení pro klienta. K*

*některým klientům cítíme blízkost, ze které plyne touha pomáhat a riziko porušení hranic (respektu ke vzájemné autonomii mezi pracovníkem a klientem) profesionálního vztahu. Hranice tak mohou být příliš propustné.“* (Janebová 2023, s. 67–68)

Používání množného čísla při komunikaci s klienty („napijeme se“, „najíme se“, „vezmeme si“) je možné interpretovat dvěma způsoby. Může to být považováno za obdobu způsobu, jakým v běžném životě někdy dospělí lidé mluví s dětmi či na děti. Například „to jsme se krásně vyspinkali“ nebo „to jsme se hezky napapali“. V tom případě by to byla součást infantilního přístupu zaměstnanců k dětem. Je však možné to také považovat za projev uplatňování konceptu „já-my“ tak, jak ho popisuje Synek, Hradcová a Carboch (Synek et al. 2017). Také zde je popisováno používání plurálu při komunikaci s klientem: „*půjdeme se vykoupat; půjdeme k řece*“ (Synek et al. 2017, s. 15).

Z hlediska života klientů je důležitým místem dlouhá spojovací chodba (jeden z artefaktů materiální povahy), která spojuje jejich byt s dalšími prostory Domova. Je to zvláštní, neutrální místo, u kterého (na rozdíl od bytů klientů a kanceláří zaměstnanců) není jasné, komu vlastně patří. Je to území, o které zaměstnanci a klienti bojují, který se snaží obě strany ovládnout. Klienti tím, že se na chodbě zdržují, postávají, pohybují. Čekají a číhají (na podněty, na pracovníky). Zaměstnanci se je snaží z této chodby vystrnadit, odsunout do jiných prostor: „Co tady stojíte všichni? A ven. Šup, šup, všichni každý tam kam patří, do svého bytečku, šup, tady není žádná kavárna na chodbě“; „Karle, můžete si jít na pokoj, nebudeme stát u inspekčního pokoje“.

*„Různí aktéři formulují rozdílné verze předmětu péče a pokud je svým pečováním přetvářejí, péče o ‚náš svět‘ se neobejde bez vyjednávání a střetů ohledně toho, které verze světa jsou či mají být relevantní“.* (Synek, Hradcová, Carboch 2022, odst. 30) Pro klienty je chodba místem setkání, kontaktů, podnětů. Pro tento účel je potřeba trávit na chodbě co nejvíce času. Čím více času na chodbě, tím více zajímavých událostí. Pro zaměstnance je prostorem k přesunu mezi jednotlivými pracovišti, je to spojovací cesta. Čím kratší dobu tento přesun mezi dvěma místy trvá, tím lépe, tím více práce se stihne. Ve verzi světa klientů je chodba něco zcela jiného než ve verzi světa zaměstnanců. Tento boj zatím nemá žádného vítěze. Někdy mají navrch klienti, někdy zaměstnanci. Síla klientů je v jejich počtu a vytrvalosti („vyhodíš ho dveřmi, vrátí se oknem“). Síla zaměstnanců je v jejich moci.

Dilema, zda se člověk člověkem rodí, nebo stává, je v Domově pravděpodobně řešeno příklonem k druhé možnosti. Ke klientům je přístupováno podle jejich rozumových schopností, nikoliv podle věku. O tom svědčí zavedené normy chování (například infantilní komunikace s klienty) i artefakty nemateriální povahy (výzdoba prostor). Na druhou stranu

se v Domově objevují názory i normy chování (například respektující komunikace), které mají blíže k první možnosti (člověk se člověkem rodí).

### **3. Návrh postupu změny organizační kultury pobytové sociální služby ústavního charakteru na organizační kulturu pobytové sociální služby komunitního charakteru**

#### **3.1 Výchozí principy a základní postup**

Při návrhu postupu změny vycházím z těchto základních principů:

1. Organizaci a její kulturu vnímám jako „The Organic Open Systems Model“, ve které působí velmi různé protichůdné síly, skládá se z různých skupin a subsystémů, ve kterých se vytváří vlastní subkultura a které se vzájemně ovlivňují. Organizace není stroj.
2. Změna je zaměřena na určitou dílčí, specifickou část organizační kultury (nelze měnit celou organizační kulturu najednou).
3. Změna je realizována jako soubor mnoha různých současně působících opatření (koncept 360°), nikoliv jako sled pevně daných a po sobě jdoucích kroků.
4. Změna je realizována prostřednictvím každodenních činností a úkolů, přes způsoby, postupy a metody, jakými jsou tyto každodenní praxe realizovány (technická kultura). Přímé působení na sociální kulturu není možné.

Postup dle výše uvedených principů vyžaduje:

1. Definice požadovaného cílového stavu organizační kultury (hodnot, postojů, norem chování apod.) v oblasti vztahů mezi zaměstnanci a klienty.
2. Stanovení souboru opatření, kterými bude dosaženo cílového stavu v každodenních praxích organizace.

#### **3.2 Požadovaný stav organizační kultury**

Přestože organizační kultura je živý, dynamický systém, který se neustále mění, je dle mého názoru nutné popsat představu, vizi organizační kultury, ke které management organizace směřuje. Tato vize se může také v čase měnit, může také dynamicky reagovat na aktuální stav organizace.

Požadovaný stav organizační kultury oblasti vztahů mezi zaměstnanci a klienty je popsán v Transformačním plánu Domova, v příloze Studie proveditelnosti:

*„Zaměstnanci akceptují a sdílí společné základní principy poskytování služeb, především individuální přístup (upřednostňování potřeb uživatelů před potřebami zařízení),*

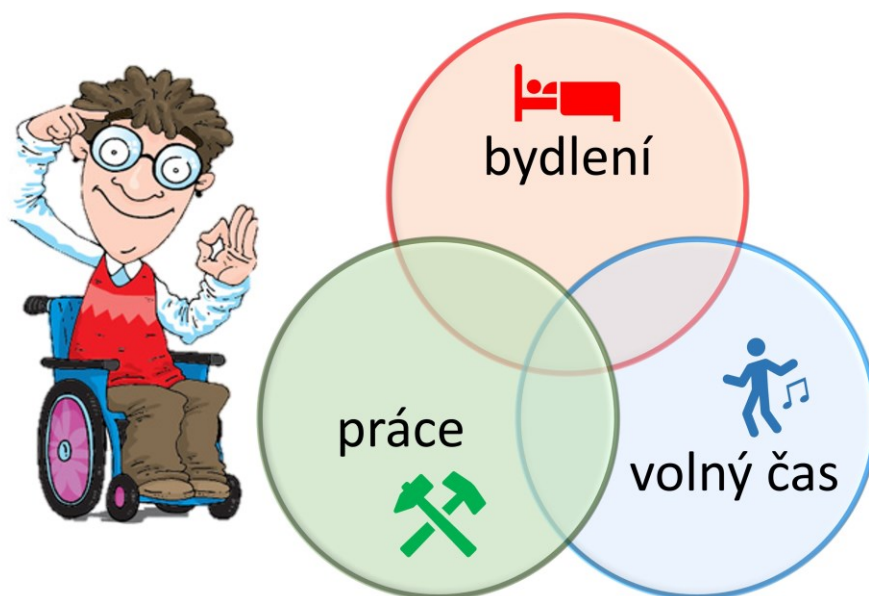
*podpora samostatnosti a soběstačnosti uživatelů, dodržování jejich základních lidských práv, zejména lidské důstojnosti.*

*Komunikace a vztahy s uživateli jsou postaveny na partnerském přístupu. Uživatel není pasivní objekt péče, ale člověk, kterého si zaměstnanci váží a respektují ho.“*

Klíčový je princip normality, tedy oddělení tří základní sfér života (jiné místo, jiní lidé, jiné činnosti doma, v práci, ve volném čase).

Obr. 5 Princip normality

## Tři oddělené sféry života



Primárními hodnotami v souladu s definicí pobytové sociální služby komunitního charakteru a cíli transformace musí být „samostatnost, soběstačnost“ klientů a jejich „kvalita života“. Vztah zaměstnanců a klientů musí být postaven na respektu a úctě, důvěře v klientovy schopnosti a možnost dalšího rozvoje, vzájemné spolupráci.

Klient je vnímán jako dospělý člověk. To neznamená, že nejsou brány v potaz jeho schopnosti, dovednosti a možnosti. Nejde o rozsah a způsob poskytovaných služeb, ale o postoj zaměstnanců ke klientovi. O způsob, jak ho oslovují. Jak s ním mluví. Jak mu sdělují své požadavky. Jak reagují na jeho otázky, na to, co umí, ale i na jeho chyby a nedostatky.

Důležitá je schopnost akceptovat klienta se všemi jeho přednostmi i nedostatky. Rozlišovat mezi klientem samotným a jeho chováním. Přijímat klienta a zároveň odmítat jeho negativní, nežádoucí chování. Jak píše Janebová: „Vždy bychom měli být schopni akceptovat klienta jako člověka, ale nemusíme akceptovat jeho chování (nemusíme



*akceptovat jeho alkoholismus, jeho krádeže, jeho násilí či agresivitu atd.)“ (Janebová 2023, s. 64–65).*

Zásadní je také akceptace základních hodnot ve vztahu ke klientům, které jsou definovány jako v zákoně o sociálních službách, tak ve vnitřních dokumentech Domova. Na prvním místě je to respekt k lidské důstojnosti klientů, jejich základním lidským právům a individuální přístup. Zájmy klienta musí být na prvním místě, musí být zajištěna potřebná kvalita poskytovaných služeb, která směřuje k maximální možné míře samostatnosti a soběstačnosti klientů.

### **3.3 Opatření**

Změna organizační kultury Domova se soustředí na oblast vztahu mezi pracovníky a klienty. Měnit hodnoty a postoje lidí, v tomto případě zaměstnanců, je velmi obtížné, vyžaduje to trvalou, soustavnou a dlouhodobou práci na různých úrovních. Dle HadjMoussové *„postoje lze měnit, ale pouze obtížně; ke změně postoje může vést intenzivní prožitek, zážitek kognitivní disonance, působení významného vnějšího vlivu“.*

V rámci změny organizační kultury Domova je používáno především působení významného vnějšího vlivu, jehož působivost dle HadjMoussové závisí *„na zdroji, ze kterého přichází (důvěryhodnost), na dovednostech přesvědčujícího a na osobnostních charakteristikách přesvědčovaného (sugestibilita)“.*

#### **3.3.1 Transformační vedení**

Cejthamer a Dědina rozlišují mezi „transakčním“ a „transformačním“ vedením. První styl je založen na hierarchické organizační struktuře a jeho podstatou je výměna (transakce) něčeho za něco („když dobře splníte úkoly, dostanete finanční odměnu“).

Transformační vedení je vedeno společnou vizí a vztahy založenými na důvěře. Důvěryhodnost, dovednosti a charakter jsou nezbytnými faktory vnějšího působení na změnu postojů. Kromě vzájemné důvěry je důležité nabídnout zaměstnancům z jejich pohledu dostatečně atraktivní a přitažlivou vizí. Co budou mít z toho, pokud se Domov transformuje? Jaké výhody tím získají? Bude se jim lépe pracovat? Formulace takové vize je samozřejmě součástí oficiálních dokumentů organizace (Transformační plán), ale to nestačí. O čem se nemluví, to neexistuje. Je nutné flexibilně využívat všechny příležitosti k diskusi o transformaci a jejích důsledcích jak pro klienty, tak pro zaměstnance. A přitom budovat vztah důvěry mezi vedením a zaměstnanci vedený osobním příkladem vedoucích zaměstnanců, otevřenou komunikací a sdílením.

*„Vedení organizace se musí stát lidrem, tahounem celého procesu, dokázat přirozeně přesvědčit lidi o smyslu a správnosti zvolené cesty. Tím, kdo procesu i výsledku transformace věří“ (Transformace sociálních služeb pro osoby s vysokou mírou podpory, s. 28).*

Například dosažení jednotného přístupu zaměstnanců při oslovování klientů je možné pouze tehdy, když tento přístup budou nejdříve v praxi používat vedoucí zaměstnanci. Přejít z infantilní komunikace s klienty na komunikaci „dospělou“, partnerskou, vyžaduje, aby vedoucí zaměstnanci dávali ostatním zaměstnancům příklad v této komunikaci. Například když jsem nastoupil do Domova, klienti mě zdravili familiárně „ahoj“ nebo „čau“. Já jsem jim vždy odpovídal „dobrý den“. Po několika týdnech, někdy měsících, někteří klienti při setkání se mnou začali také používat „dobrý den“.

### 3.3.2 Posilování týmové spolupráce a komunikace

Efektivní, fungující skupina zaměstnanců musí spolupracovat jako tým. To znamená:

- *„důvěru ve sdílené cíle a vedení*
- *smysl pro odevzdání se skupině,*
- *přijetí hodnot a norem skupiny,*
- *pocit vzájemné důvěry a závislosti,*
- *plnou participaci všech členů a rozhodování za pomoci konsenzu,*
- *volný tok informací a komunikace,*
- *otevřené vyjadřování svých pocitů a nesouhlasu,*
- *řešení konfliktů samotnými členy,*
- *nízkou úroveň změny zaměstnanců, absencí, nehod, chyb a nemocí.“ (Cejthamer, Dědina 2010, s. 154–155)*

Primárně na úrovni vedení organizace a poté sekundárně v dalších částech organizace je potřeba posilovat sdílení společných hodnot a cílů. V rámci týmové komunikace jsou řešeny nejrůznější praktické otázky týkající se transformace. Například jak má vypadat nový objekt, ve kterém budou klienti bydlet? Jaké bude vybavení pokojů klientů? Kdo toto vybavení vybere? Jak budou do rozhodování o objektu a jeho vybavení zapojeni klienti? Odpovědi na tyto otázky poskytují příležitost společně hledat a objasňovat, co je pro nás důležité, z jakých hodnot vycházíme. Pokud klienti nemají možnost si vybrat, s kým budou bydlet, a o rozdělení klientů do jednotlivých nových objektů rozhodují sami pracovníci, o čem to vypovídá? Vnímáme klienty jako partnery? Podporujeme tím jejich samostatnost a soběstačnost?

Aby lidé mohli být spolu, aby spolupracovali a sdíleli, musí spolu mluvit. Bez komunikace není spolupráce. Je tedy nutné v běžném, každodenním chodu organizace vytvářet místa, prostory pro vzájemnou komunikaci. Tedy především společné porady, týmové supervize, konzultace.

Různé, nejednotné způsoby práce zaměstnanců mohou klienty mást a neumožňují dosažení požadovaného stavu organizační kultury ve vztahu ke klientům. Jak uvedla jedna z pracovníků v sociálních službách, mezi zaměstnanci existují neshody ohledně přístupu ke klientům. Uvedla například, že někteří zaměstnanci se dle ní bojí uplatňovat individuální přístup, aby nebyli obviněni z toho, že nějakého klienta upřednostňují. To můžeme považovat za důkaz toho, že mezi zaměstnanci není nastavena týmová spolupráce postavená na vzájemné důvěře.

### 3.3.3 Rozvoj kompetencí, dovedností a znalostí zaměstnanců

Zaměstnanci se potřebují naučit novým postojům a přístupům ke klientům, které budou postaveny na partnerském přístupu. Tedy je potřeba změnit nežádoucí normy chování, například používání infantilní komunikace s klienty, mluvení o klientech před nimi, a posílit existující prvky partnerského přístupu (dospělá a respektující komunikace, podpora vlastního rozhodování klientů).

*„Za druhou nejvýznamnější potřebu byly označeny procesy, které rozvíjely lidské zdroje – interní vzdělávání, konzultace, stáže, supervize, exkurze dobré praxe, neformální kontakty mezi poskytovateli a pracovníky transformovaných služeb“ (Transformace sociálních služeb pro osoby s vysokou mírou podpory, s. 29).*

Zaměstnanci potřebují dlouhodobou a trvalou podporu tak, aby se mohli profesně rozvíjet a zlepšovat. Je potřeba, aby měli k dispozici různé formy profesního rozvoje. Kromě klasického vzdělávání prostřednictvím akreditovaných kurzů a seminářů to jsou také supervize, stáže a využití techniky „stínování“. Jednorázové, nesouvislé aktivity malého rozsahu nemohou dosáhnout požadované změny v hodnotách a postojích zaměstnanců. Hodnoty a postoje jsou v lidech hluboce zakořeněné, jejich změna trvá dlouho a vyžaduje působení mnoha různých prostředků a nástrojů.

Vzdělávání zaměstnanců je důležitou součástí procesu změny. *„Zaměstnanci potřebují porozumět, v čem byl či je ústavní způsob poskytování služby limitující, omezující práva a individuální rozvoj klientů, proč tento způsob nevyhovuje současným požadavkům na kvalitu. Reflexe a porozumění těmto skutečnostem vytvoří dobrý a pevný základ pro*

*formování nových způsobů poskytování služby“ (Transformace sociálních služeb pro osoby s vysokou mírou podpory, s. 30).*

Supervize je realizována jako týmová i individuální. Týmová supervize probíhá pro každé patro zvlášť s frekvencí 1x za 3 měsíce pro jedno patro. Cílem supervize je podpořit změnu postojů zaměstnanců (partnerský a respektující přístup ke klientům místo paternalistického), zvýšit kompetence zaměstnanců v oblastech komunikace s klienty, plánování a poskytování služeb, zvládnutí obtížných situací, vzájemné týmové spolupráce a koordinace.

Stínování je technika výuky a zpětné vazby, která přináší zaměstnancům jedinečnou příležitost získat bezprostřední zpětnou vazbu na výkon specifických dovedností přímo na pracovišti v průběhu výkonu práce. Technika je vhodná především při zdokonalování dovedností v oblasti komunikace a práce s jednotlivci a skupinami.

Technika „stínování“ probíhá přímo na pracovišti a zaměřuje se na rozbor konkrétních situací. Práce konzultanta spočívá v zaměřeném pozorování práce zaměstnanců (stínování) a následném poskytnutí zpětné vazby.

Stínování se skládá ze čtyř postupných kroků:

1. úvodní schůzka,
2. náslech,
3. zpětnovazebný rozhovor za přítomnosti zaměstnanců a jejich vedení,
4. zpráva konzultanta ze stínování.

Stínování je realizováno 1x měsíčně na každém patře, celkově tedy 3x měsíčně. Realizují ho tři odborní konzultanti, kteří se postupně střídají na jednotlivých patrech. Tři různí střídající se konzultanti byli zvoleni záměrně. Jde o to ukázat zaměstnancům různé pohledy od více osob a naučit je o těchto různých pohledech přemýšlet a využívat z nich to, co považují pro svou praxi za nejvíce přínosné.

#### 3.3.4 Využití externích spolupracovníků

Zapojení externích konzultantů a supervizorů je důležitým prvkem plánované změny organizační kultury, tedy změny paternalistického přístupu ke klientům na partnerský. Externí spolupracovníci jsou cenným zdrojem zpětné vazby, nových podnětů, nápadů, myšlenek. Zaměstnanci často více slyší a lépe akceptují danou věc, pokud je jim sdělena externím spolupracovníkem, než jejich nadřízeným vedoucím pracovníkem. „Doma není nikdo prorokem“. Pro mnoho lidí je autor výpovědi (kdo to říká) důležitější než obsah (co říká). Vztah mezi autorem výpovědi a posluchači je zásadní z hlediska akceptace obsahu

výpovědi. Pokud posluchač autorovi nevěří, pokud s ním má předchozí negativní zkušenosti, nebude výpověď autora akceptovat. A to bez ohledu na to, jaký je obsah výpovědi. Externí spolupracovník má možnost vybudovat si k zaměstnancům nový, na důvěře založený vztah, a díky tomu jsou jeho výpovědi, podněty, postřehy, doporučení apod. zaměstnanci akceptovány.

### 3.3.5 Příklady dobré praxe

Didakticky nejúčinnějším způsobem, jak někoho něco naučit, je nechat ho danou činnost přímo provádět. O něčem slyšet nebo něco vidět je pouze informace. Něco dělat je zkušenost, praxe, zážitek.

*„Mimořádně účinnou metodu představuje získávání informací příkladem, osobními kontakty a předáváním praktických zkušeností (exkurze a stáže ve službách, které úspěšně transformovaly, besedy se zaměstnanci či odborníky, kteří mají s transformací zkušenosti, či setkávání s uživateli, kteří v transformovaných domácnostech bydlí)“ (Transformace sociálních služeb pro osoby s vysokou mírou podpory, s. 31).*

Stáže u jiných poskytovatelů sociálních služeb, ve kterých již byla transformace úspěšně realizována a kde jsou poskytovány pobytové sociální služby komunitního charakteru, jsou klíčovou součástí změny postoje zaměstnanců. Nejlepší způsob, jak zaměstnance motivovat, je ukázat jim, jak vypadá dobře fungující transformované zařízení, jaké výhody přináší pro klienty i zaměstnance. Jde o přímou, nezprostředkovanou zkušenost.

Jednu stáž absolvují společně vždy 2 zaměstnanci. Stáž trvá 3 dny, v rámci kterých zaměstnanci pracují společně se zaměstnanci organizace, ve které jsou na stáži.

Po skončení stáže zaměstnanci vypracují zprávu, ve které shrnou nejdůležitější výstupy ze stáže (co viděli, slyšeli, zažili, co považují za dobrou praxi, co nikoliv, co navrhnou zavést i v Domově).

Další možností, jak zaměstnancům zprostředkovat příklady dobré praxe z jiných organizací, je umožnit jim setkání a komunikaci se zaměstnanci těchto jiných organizací. Je tedy potřeba podporovat účast zaměstnanců na nejrůznějších konferencích, pracovních setkáních, workshopech apod., které se věnují tématu transformace.

Všechny tyto příklady dobré praxe jsou nástrojem, pomocí kterého je měněn paternalistický postoj zaměstnanců na partnerský.

### 3.3.6 Inovace

Zavádění nových metod a technik práce s klienty je prostředek, jak získat zájem zaměstnanců, ukázat jim, jak lze věci dělat jinak a lépe. Nové věci, inovace, jsou

prostředkem změny nežádoucích hodnot a postojů zaměstnanců. Psycholožka Carol Dweck zavedla koncept „růstového myšlení“, „*růstově přemýšlející lidé (growth mindset) věří tomu, že jsou věci změnitelné*“ (Ludwig). Oproti tomu lidé, kteří mají tzv. „zabrzdnuté myšlení“, si myslí, že věci jsou jednou provždy dány a není možné je změnit. Inovace tedy podporují rozvoj „růstového myšlení“ zaměstnanců, vedou je k víře, že věci se mohou měnit k lepšímu. To je zvláště důležité ve vztahu ke klientům jako osobám s mentálním postižením. Je potřeba, aby zaměstnanci nepodceňovali schopnosti klientů, věřili v jejich potenciál, v jejich schopnost získat nové zkušenosti, dovednosti, znalosti apod.

*„Zkušenosti poskytovatelů rovněž naznačují, že poskytovatel na cestě transformace bude vystaven řadě situací, kdy bude potřebovat významně prokázat svou schopnost pracovat s perspektivními vizemi, inovace, držet se klíčových zásad“ (Transformace sociálních služeb pro osoby s vysokou mírou podpory, s. 29).*

Příkladem takové inovace, nové metody práce, může být například zavedení multisenzorické stimulace využívající speciálně vytvořenou 3D virtuální realitu. Tuto metodu 3D stimulace vyvinula speciální pedagožka Petra Poláčková a využívá ji pro vzdělávání žáků s různým typem postižení (viz <https://www.iskolstvi.cz/3dstimulace>).

3D stimulace nabídne klientům s vysokou mírou podpory množství bohatých smyslových vjemů, které mohou přispět ke smysluplnému a podnětnému trávení jejich času. U klientů se střední mírou podpory může být 3D stimulace využita pro rozvoj specifických dovedností, například při nakupování (výběr správného druhu zboží, správných mincí, bankovek apod.).

#### **4. Diskuse**

Svá výše uvedená opatření jsem zaslal k vyjádření manažerovi kvality a zástupci ředitele Domova, který má vysokoškolské vzdělání a v Domově působí již více jak 10 let. Do jeho pracovní činnosti patří především zajišťování metodické pomoci, poradenské a konzultační činnosti v oblasti dodržování standardů kvality sociálních služeb, tvorba koncepce a strategie výkonu sociální práce vedoucí k řešení nepříznivé sociální situace a k sociálnímu začleňování osob, koordinace zajišťování požadované úrovně kvality poskytovaných sociálních služeb a interní kontrola.

Manažera kvality jsem ústně požádal o spolupráci, následně mu zaslal opatření a požádal ho o písemné odpovědi na tyto otázky:

- Do jaké míry mohou všechna navržená opatření jako celek změnit paternalistický postoj zaměstnanců na partnerský, zlepšit kvalitu poskytovaných služeb?

- Do jaké míry mohou jednotlivá opatření (prosím o vyjádření ke každému opatření zvlášť) změnit paternalistický postoj zaměstnanců na partnerský, zlepšit kvalitu poskytovaných služeb?
- Do jaké míry jsou jednotlivá opatření reálná = realizovatelné v kontextu Domova pod Kuňkou?

Celkově považuje manažer kvality všechna opatření za dobrý nástroj pro změnu organizační kultury. Domnívá se, že zaměstnanci po jejich realizaci budou více vnímat klienta jako „odborníka“ na svůj vlastní život, který mu nebudou řídit, ale budou ho spíše tímto životem doprovázet. Jednotlivá opatření jsou dle manažera kvality reálně proveditelná. Rozhodující bude dle jeho názoru přístup jednotlivých zaměstnanců, jejich aktivní zapojení a pozitivní postoj. Pokud se toto podaří, může to změnit jejich pohled na transformaci a sjednotit jejich postoje ke klientům v rámci partnerského přístupu.

Manažer kvality uvádí, že v praxi dle jeho názoru nelze oddělit transakční a transformační vedení. Zaměstnanci na jedné straně musí být schopni přijímat a realizovat úkoly, které jsou jim ukládány v rámci hierarchické struktury organizace. Na druhou stranu musí být k plnění těchto úkolů motivováni vhodnou vizí a osobním příkladem vedoucích pracovníků.

Týmovou spolupráci a komunikaci považuje manažer kvality v rámci procesu transformace za nezbytnou. Domnívá se, že změna tzv. „chodbových řečí“ na cílené a smysluplné týmové zamyšlení může být pozitivní příspěvkem do procesu transformace.

Povinné vzdělávání dle zákona o sociálních službách dle manažera kvality nestačí. Smysl rozvoje kompetencí, dovedností a znalostí vidí především v motivaci zaměstnanců. Pokud zaměstnanci budou věci dělat nikoliv proto, že musí, že jim je někdo nějak nařídil, ale že chtějí, povede to dle manažera kvality ke změně v přístupu ke klientům.

Podmínkou účinné, fungujícího využití externích spolupracovníků je dle manažera kvality jejich skutečná odbornost, opřená o vlastní praxi.

Příklady dobré praxe mohou dle manažera kvality umožnit zaměstnancům, aby získali osobní prožitek, zkušenost, a mohli se z ní učit, získat podněty pro vlastní činnost.

Nová metoda 3D stimulace, zaváděná v rámci inovace, je dle manažera kvality zajímavou a lákavou metodou. Ta může jednak motivovat zaměstnance k zapojení do procesu změny, jednak může pomoci klientům.

## IV. ZÁVĚR

### 1. Shrnutí výsledků a výstupů práce

Tématem diplomové práce byla organizační kultura pobytové sociální služby ústavního charakteru. Cílem diplomové práce bylo zjistit základní znaky a charakteristiky organizační kultury pobytové sociální služby ústavního charakteru a navrhnout postupy pro její změnu.

V první, výzkumné části, jsem provedl výzkum organizační kultury pobytové sociální služby ústavního charakteru. Výzkum byl založený na etnografickém přístupu, byl neexperimentální, aplikovaný, s participativními a akčními prvky. Jednotkou pozorování byli klienti (osoby s mentálním a kombinovaným postižením) a zaměstnanci (především pracovníci v sociálních službách) organizace poskytující druh služby domovy pro osoby se zdravotním postižením.

V rámci výzkumu jsem zjistil, že základními znaky a charakteristikami organizační kultury pobytové sociální služby ústavního charakteru je paternalistický přístup zaměstnanců ke klientům, který pravděpodobně vychází z hodnoty zajištění ochrany, bezpečí pro zranitelné skupiny lidí. Nejistil jsem nic nového, spíše jen potvrdil skutečnost, která již byla konstatována například v Kritériích sociálních služeb komunitního charakteru a kritéria transformace a deinstitutionalizace z roku 2022. Přesto považuji výsledky výzkumu za cenné především v tom, že na rozdíl od různých obecných dokumentů popisuje projevy tohoto přístupu v konkrétních příkladech jedné organizace, v konkrétních chování a komunikace zaměstnanců i klientů. Popis konkrétních projevů umožňuje pochopení rozdílu mezi paternalistickým a partnerským přístupem.

Paternalistický přístup se projevuje v následujících normách chování a artefaktech.

Normy chování, ustálené zvyky:

- zaměstnanci dávají klientům, dospělým osobám, často seniorského věku, instrukce, pokyny v běžných, každodenních věcech,
- v praxi jsou používány různé přístupy ve vzájemném oslovování zaměstnanců a klientů,
- používání infantilní komunikace s klienty,
- negativní komentování chování klientů ze strany zaměstnanců,
- pracovníci používají množné číslo, přestože jde o činnost, kterou provádí pouze klient,
- dospělá a respektující komunikace mezi zaměstnanci a klienty,
- podpora vlastní vůli, vlastního rozhodování klientů,
- klienti usilují o získání pozornosti zaměstnanců a o získání pochvaly od zaměstnanců,



- krádeže,
- kontrola klientů zaměstnanci,
- mluvení o klientech před klienty,
- podceňování schopností klientů.

Artefakty materiální povahy:

- spojovací chodba,
- infantilní výzdoba,
- plyšáci,
- křik,
- vozík s jídlem.

Nejdůležitějším negativním důsledkem pobytové sociální služby ústavního charakteru je především nesamostatnost klientů, jejich závislost na zaměstnancích. Vzдор klientů vůči všudypřítomné kontrole ze strany zaměstnanců, jejich snaha po vlastním prostoru, uplatnění vlastního já, vede například ke krádežím.

V další části práce jsem popsal požadovaný stav organizační kultury a navrhl postup pro změnu této organizační kultury, který vychází z konceptu 360°, z vnímání organizace jako organického otevřeného systému. Změna je zaměřena na postoje zaměstnanců a zvýšení jejich kompetencí ve vztahu ke klientům. Je realizována prostřednictvím každodenní žité praxe. Navrhl jsem šest konkrétních opatření k dosažení požadovaného stavu organizační kultury, které jsem následně nechal oponovat manažerem kvality Domova.

## **2. Zhodnocení naplnění cílů práce**

Cíl diplomové práce – zjistit základní znaky a charakteristiky organizační kultury pobytové sociální služby ústavního charakteru a navrhnout postupy pro její změnu – byl splněn.

Při zkoumání organizační kultury pobytové sociální služby jsem zjistil, jak náročné je postihnout určitou komplexní realitu v celé její šíři a bohatosti. Zorientovat se v množství informací, které jsem v rámci terénního výzkumu zjistil a zaznamenal, formulovat na základě těchto informací nějaké validní závěry, se ukázalo jako daleko těžší úkol, než jsem předpokládal. Zvláště obtížný byl tento úkol z toho důvodu, že v organizační kultuře Domova se objevovaly velmi různé, vzájemně si odporující jevy. Na jedné straně prvky velmi partnerského přístupu zaměstnanců ke klientům, na straně druhé zjevně paternalistické

a mocenské způsoby, jak zaměstnanci ke klientům přistupovali, komunikovali s nimi. Činit pak nějaké obecné závěry, které lze vztáhnout ke kultuře Domova jako celku, se pak ukázalo jako náročné či přímo nemožné.

Jako velmi důležité se ukázalo reflektovat a odlišit svoje vlastní postoje a názory od výsledků výzkumu. Ne vždy se mi dařilo ve svých závěrech odlišit, co je můj vlastní předpoklad a co jsou výsledky pozorování. Potřeboval jsem pomoc vedoucího diplomové práce a dalších pedagogů fakulty humanitních studií, abych nereflektovaně nevnášel do výsledků výzkumu svá vlastní předporozumění, které nebyly zjištěny v rámci tohoto výzkumu.

## LITERATURA (BIBLIOGRAFIE)

2/1993 Sb. Listina základních práv a svobod, Zákony pro lidi [online]. Získáno z : <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-2> [viděno 5 únor 2024].

Akční plán k přechodu sociálních služeb k péči poskytované na komunitní bázi a k větší individualizaci péče a k podpoře deinstitucionalizace sociálních služeb v ČR pro období 2023–2025, 2023. Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky.

BAUEROVÁ, Veronika, 2018. Lidská důstojnost jako základ života – Ústav práva a právní vědy. Ústav práva a právní vědy [online]. 17 září 2018. Získáno z : <https://www.ustavprava.cz/blog/2018/09/lidska-dustojnost-jako-zaklad-zivota/> [viděno 5 únor 2024].

BOYD, Margaret R., 2014. Community-Based Research: Understanding the Principles, Practices, Challenges, and Rationale. In : LEAVY, Patricia (ed.), The Oxford handbook of qualitative research, s. 498–517. Oxford ; New York : Oxford University Press. Oxford library of psychology. ISBN 978-0-19-981175-5.

BUDILOVÁ, Lenka J., 2015. Etnografie a terénní výzkum. In : Kapitoly z kvalitativního výzkumu, s. 9–21. 1. Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni. ISBN 978-80-261-0471-1.

CEJTHAMER, Václav a DĚDINA, Jiří, 2010. Management a organizační chování. 2. Praha : Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3348-7.

CURTIS, Benjamin L. a VEHMAS, Simo, 2021. „Appendix: On Moral Status“ Citace z knihy: Simo Vehmas & Reetta Mietola. „Narrowed Lives.“ Knihy. In : Narrowed Lives Meaning, Moral Value, and Profound Intellectual Disability. Stockholm : Stockholm University Press. ISBN 978-91-7635-148-2.

DISMAN, Miroslav, 2002. Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. 3. vyd. Praha : Karolinum. ISBN 978-80-246-0139-7.

DRENNAN, David, 1992. Transforming company culture: getting your company from where you are now to where you want to be. London ; New York : McGraw-Hill Book Co. ISBN 978-0-07-707660-3.

GOFFMAN, Erving, 1961. Asylums: Essays on the social situation of mental patients and other inmates. 1. United States of America, New York : Doubleday & Company.

GOODEY, C.F., 2001. What is developmental disability? The origin and nature of our conceptual models. *Journal on Developmental Disabilities*. Č. 8, s. 1–18.

HAVRDOVÁ, Zuzana (ed.), 2010. *Hodnoty v prostředí sociálních a zdravotních služeb*. 1. vyd. V Praze : Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy, katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích. ISBN 978-80-87398-06-7.

HAVRDOVÁ, Zuzana (ed.), 2011. *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu*. 1. vyd. Praha : Fak. Humanitních Studií Univ. Karlovy. ISBN 978-80-87398-15-9.

HENDL, Jan, 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha : Portál. ISBN 978-80-7367-040-5.

HEŘMANSKÝ, Martin, 2019. *Analýza a interpretace dat v kvalitativním výzkumu*. In : NOVOTNÁ, Hedvika, ŠPAČEK, Ondřej a ŠTOVÍČKOVÁ JANTULOVÁ, Magdaléna (ed.), *Metody výzkumu ve společenských vědách*, s. 415–443. Vydání první. Praha : Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy. ISBN 978-80-7571-052-9.

HOFSCHEIDEROVÁ, Anna, 2019. *O kritice doktríny paternalistického přístupu k dětem v kontextu realizace ústavní výchovy a připravovaných změn v této oblasti*. EPRAVO.CZ [online]. zima 2019. Získáno z : <https://www.epravo.cz/top/clanky/o-kritice-doktriny-paternalistickeho-pristupu-k-detem-v-kontextu-realizace-ustavni-vychovy-a-pripravovanych-zmen-v-teto-oblasti-109148.html> [viděno 6 březen 2024].

HRADCOVÁ, Dana, 2023. *Etnografický výzkum*. . [Ústní sdělení].

HRADCOVÁ, Dana a SYNEK, Michal, 2020. *Obdělávat svou zahradu: spekulativní etika Maríi Puig de la Bellacasa*. . Vol. 56, č. 2, s. 259–276.

<https://www.epravo.cz/top/clanky/pachova-stopa-jako-dukaz-v-trestnim-rizeni-20647.html>, [online]. Získáno z : <https://www.epravo.cz/top/clanky/pachova-stopa-jako-dukaz-v-trestnim-rizeni-20647.html> [viděno 22 únor 2024].

Internetová jazyková příručka – obnova, [online]. Získáno z : <https://prirucka.ujc.cas.cz/?slovo=obnova> [viděno 8 březen 2024].

Internetová jazyková příručka – výskot, [online]. Získáno z : <https://prirucka.ujc.cas.cz/?slovo=v%C5%99%C3%ADskot> [viděno 23 únor 2024].

Jak je to s křikem při hádkách a co se v něm skrývá | VědaŽivě.cz, [online]. Získáno z : <https://vedazive.cz/clovek/krik-hadky-psychologie-trauma-komunikace/> [viděno 23 únor 2024].

JANEBOVÁ, Radka, 2023. Teorie a metody sociální práce 1. . Univerzita Hradec Králové.

JANEČEK, Petr, 2014. Úvod do etnologického výzkumu. Vyd. 1. Brno : Masarykova univerzita.

KOTTER, John P., 2012. Leading change. Boston : Harvard Business Review Press. ISBN 978-1-4221-8643-5.

Kritéria sociálních služeb komunitního charakteru a kritéria transformace a deinstitucionalizace, 2022. . Ministerstvo práce a sociálních věcí.

LAWRENCE, Thomas B. et al., 2006. The Underlying Structure of Continuous Change. MIT Sloan Management Review. Vol. 2006, č. 47, s. 59–66.

LEWIN, Kurt, 1947. Group decision and Social Change. In : NEWCOMB, Theodore M. a HARTLEY, Eugene L. (ed.), Readings in Social Psychology, s. 39–44. New York : Rinehart and Winston.

LOUČKOVÁ, Ivana, 2014. Výzkum v sociální práci – problémy a možnosti. In : Výzkumné metody v sociální práci, s. 21–36. Ostrava : Ostravská univerzita. ISBN 978-80-7464-390-3.

LUDWIG, Petr. MYSLÍTE ZABRZDĚNĚ, NEBO RŮSTOVĚ? [online]. Získáno z : <https://www.growjob.com/clanky-personal/myslíte-zabrzdene-nebo-rustove/> [viděno 8 březen 2024].

LUKÁŠOVÁ, Růžena (ed.), 2004. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha : Grada Publ. Edice Expert. ISBN 978-80-247-0648-1.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha : Grada. ISBN 978-80-247-2951-9.

Magnet, 2024Wikipedie [online]. Získáno z : <https://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Magnet&oldid=23520508> [viděno 22 únor 2024]. Page Version ID: 23520508

MANAGEMENTMANIA. Čtyři fáze změny (Four phases of change). ManagementMania.com [online]. Získáno z : <https://managementmania.com/cs/ctyri-faze-zmeny> [viděno 22 prosinec 2023 a].

MANAGEMENTMANIA. Lewinův třífázový model změn (Lewin's Three-Stage Model of Change). ManagementMania.com [online]. Získáno z : <https://managementmania.com/cs/lewinuv-trifazovy-model-zmen> [viděno 22 prosinec 2023 b].

MANUÁL TRANSFORMACE ÚSTAVŮ, 2013. 1. Praha : Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky. ISBN 978-80-7421-057-0.

MATOUŠEK, Oldřich a MATOUŠKOVÁ, Andrea, 2011. Mládež a delikvence. Aktualizované vydání. Praha : Portál. ISBN 978-80-7367-825-8.

MERTL, Jiří, 2023. Proces kódování vedený metodou analýzy dat a představení množnosti využití CAQDAS [online]. Powerpoint prezentace . Výzkumné metody v sociální a zdravotnické praxi II., Praha. 2023. Získáno z : <https://dl1.cuni.cz/mod/resource/view.php?id=731813>

Mezinárodní klasifikace nemocí: Mezinárodní statistická klasifikace nemocí a přidružených zdravotních problémů ve znění desáté decenální revize MKN-10, 2023. 10. Praha : Ústav zdravotnických informací a statistiky České republiky.

MIOVSKÝ, Michal, 2006. Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. Vyd. 1. Praha : Grada. ISBN 978-80-247-1362-5.

Model EFQM, 2019. . Česká společnost pro jakost.

MÜLLER, David, 2013. Kultura organizace je cestou ke strategii. Vyd. 1. Praha : Management Press : TC Business School. ISBN 978-80-7261-265-9.

Národní strategie rozvoje sociálních služeb na období 2016–2025, 2016. . Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky.

Pachová stopa jako důkaz v trestním řízení, EPRAVO.CZ [online]. Získáno z : <https://www.epravo.cz/top/clanky/pachova-stop-a-jako-dukaz-v-trestnim-rizeni-20647.html> [viděno 22 únor 2024].

PELCOVÁ, Naděžda, 2010. Vzorce lidství: Filosofické základy pedagogické antropologie. 2. Praha : Portál, s. r. o. ISBN 978-80-7367-756-5.

PRAŠKO, Ján, 2007. Jak vybudovat a posílit sebedůvěru. Vyd. 1. Praha : Grada. ISBN 978-80-247-1352-4.

Proč lidé křičí? Může za to nejméně šest různých emocí • Styl / inStory.cz, [online]. Získáno z : <https://styl.instory.cz/5796-proc-lide-krici-muze-za-to-nejmene-sest-ruznych-emoci.html> [viděno 23 únor 2024].

SCHEIN, Edgar H. a SCHEIN, Peter A., 2019. The corporate culture survival guide. 3rd edition. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc. ISBN 978-1-119-21230-0.

SILVERMAN, David, 2005. Ako robiť kvalitatívny výskum: Praktická príručka. Bratislava : Ikar. ISBN 80-551-0904-4.

Strategie sociálního začleňování 2021–2030, 2020. . Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky.

světlo na konci tunelu, 2021 Wikislovník [online]. Získáno z : [https://cs.wiktionary.org/w/index.php?title=sv%C4%9Btlo\\_na\\_konci\\_tunelu&oldid=1192063](https://cs.wiktionary.org/w/index.php?title=sv%C4%9Btlo_na_konci_tunelu&oldid=1192063) [viděno 19 únor 2024]. Page Version ID: 1192063

Symbolika a význam tunelu - Symbolopedia, 2024 [online]. Získáno z : <https://symbolopedia.com/cs/tunnel-symbolism-meaning/> [viděno 19 únor 2024].

SYNEK, Michal et al., 2017. O (ne)soudržnosti pečování: Mnohočetné ontologie života s demencí. Biograf [online]. Vol. 65–66. Získáno z : <http://www.biograf.org/clanek.html?id=1017>

SYNEK, Michal, HRADCOVÁ, Dana a CARBOCH, Radek, 2022. Vlastní místo? Každodennost a údržba budovy v „domově pro osoby se zdravotním postižením“. Biograf [online]. Vol. 2022, č. 76–77. Získáno z : <http://www.biograf.org/clanek.html?id=1099>

ÚLEHLA, Ivan, 1999. Umění pomáhat: učebnice metod sociální praxe. Vyd. 2., v Sociologickém nakl. vyd. 1. Praha : Sociologické nakladatelství. ISBN 978-80-85850-69-7.

ÚNMZ, 2019. ČSN EN ISO 9004:2018 Management kvality – Kvalita organizace – Návod k dosažení udržitelného úspěchu. Praha : Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví (ÚNMZ). 112 s. Třídící znak 010324.

VEHMAS, Simo a MIETOLA, Reetta, 2021. Narrowed Lives Meaning, Moral Value, and Profound Intellectual Disability. Stockholm : Stockholm University Press. ISBN 978-91-7635-148-2.

VEŘEJNÝ OCHRÁNCE PRÁV, 2009. ZPRÁVA Z NÁVŠTĚV domovů pro osoby se zdravotním postižením [online]. Získáno z : [https://www.ochrance.cz/uploads-import/ochrana\\_osob/2009/SZ\\_zarizeni\\_pro\\_osoby\\_s\\_mentalnim\\_postizenim.doc](https://www.ochrance.cz/uploads-import/ochrana_osob/2009/SZ_zarizeni_pro_osoby_s_mentalnim_postizenim.doc)



## **PŘÍLOHY**

1. Projekt diplomové práce
2. Ukázka protokolu (zpracování terénních poznámek)

## **Příloha č. 1 Projekt diplomové práce**

Jméno: Jan Syrový

Osobní číslo: 71001351

Imatrikulační ročník: 2023/2024

### **2.1 Předběžný název diplomové práce**

Organizační kultura pobytové sociální služby ústavního charakteru a její změna.

### **2.2 Formulace a vstupní diskuse problému**

#### 2.2.1 Téma diplomové práce

Tématem diplomové práce je organizační kultura pobytové sociální služby ústavního charakteru.

Organizační kulturu chápu jako soubor většinou nepsaných a často nereflektovaných hodnot, postojů, norem a způsobů chování, které mají zásadní vliv na to, jak lidé v dané organizaci přemýšlí (postoje), jak jednájí (chování) a jak prožívají svět kolem sebe (emoce).

#### 2.2.2 Výzkumný problém

Výzkumný problém definuji takto: Jaké jsou základní znaky a charakteristiky organizační kultury pobytové sociální služby ústavního charakteru (dále jen jako „Domov“)? Popis této organizační kultury bude sloužit jako výchozí bod pro plánování změny organizace z pobytové sociální služby ústavního charakteru na pobytovou sociální službu komunitního charakteru.

Pobytovou sociální službu definuje zákon o sociálních službách, dle kterého se jedná o službu spojenou s ubytováním. Kritéria sociálních služeb komunitního charakteru a kritéria transformace a deinstitucionalizace uvádí tuto definici pobytové sociální služby ústavního charakteru: „pobytová sociální služba, v níž jsou lidé izolováni od širšího společenství, jsou nuceni ke společnému životu a jsou v ní vystaveni negativním účinkům institucionalizace“ (Kritéria sociálních služeb komunitního charakteru a kritéria transformace a deinstitucionalizace 2022, s. 5). V protikladu k ní je stavěna pobytová sociální služba komunitního charakteru, která „nevyklučuje místně ani způsobem jejího poskytování člověka ze společnosti. Podporuje jej ve využívání běžných zdrojů v okolí a podporuje člověka ve využití všech jeho schopností, které dále rozvíjí, a podporuje jej v navazování a udržování běžných společenských vztahů a rolí“ (Kritéria sociálních služeb komunitního charakteru a kritéria transformace a deinstitucionalizace 2022, s. 4).

V Domově, kde je výzkum prováděn, je realizován proces transformace, tj. změna z pobytové sociální služby ústavního charakteru na pobytovou sociální službu komunitního charakteru. Tento proces je aktuálně ve fázi přípravy transformace.

Tématu organizační kultury je v odborné literatuře věnována velká pozornost a existuje mnoho publikací a článků na toto téma. V České republice se tomuto tématu věnuje především Lukášová (2004, 2010). Různá paradigmatu zkoumání organizační kultury, přístupy k organizaci, možnosti sledování a měření organizační kultury popisuje publikace *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu* (Havrdová, Šmídová, Šafr, Šteg 2011).

Z hlediska tématu výzkumu a jeho účelu (využití) je dle mého velmi podnětná publikace *The Corporate Culture Survival Guide*, která se zabývá třemi základními pojmy, souvisejícími s organizační kulturou (kultura, změna, leadership), v jejich vzájemných vztazích a souvislostech (Schein 2019).

Základní přehled o provedených výzkumech organizační kultury v sociálních službách v České republice do roku 2011 je uveden v publikaci *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu* (Havrdová, Šmídová, Šafr, Šteg 2011). Organizační kultuře v sociálních službách se věnují Havrdová (Hodnoty v prostředí sociálních a zdravotních služeb), Musil (Kultura pracovišť sociální práce. Sborník fakulty sociálních studií Brněnské university), Molek (Organizační kultura - významný faktor prosperity organizací zdravotní a sociální sféry). Životem lidí s demencí se dlouhodobě zabývají Synek, Hradcová, Jahodová a Carboch.

Z hlediska výzkumného problému považuji za klíčový koncept totální instituce E. Goffmana. Jeho definice totální instituce jako místa, kde dlouhou dobu žije pohromadě velká skupina podobně situovaných jedinců stereotypním, formálně spravovaným způsobem života, odštěpená od kontaktu s okolním prostředím (Goffman 1961), dle mého poskytuje vhodný koncept pro uvažování o fungování pobytové sociální služby ústavního charakteru.

Klienty Domova jsou osoby s mentální nebo kombinovaným postižením (v rámci výzkumu budu používat pro označení klientů termín „osoby s mentálním postižením“, protože takto jsou pojmenováni v definici cílové skupiny Domova, ve kterém je prováděn výzkum). Za velmi inspirující a ojedinělý v jeho zaměření i použitých metodách považuji etnografický výzkum „*Profound Intellectual and Multiple Disabilities and a Good Life*“, provedený v roce 2014 ve Finsku, jehož výsledky byly publikovány v knize *Narowed Lives: Meaning, Moral Value, and Profound Intellectual Disability* (2021).

Za inspirující zdroj pro změnu organizační kultury považují především práce Johna P. Kottera.

## 2.3 Teoreticko-metodologické východisko

### 2.3.1 Cíl diplomové práce

Cílem diplomové práce je zjistit základní znaky a charakteristiky organizační kultury pobytové sociální služby ústavního charakteru a navrhnout postupy pro její změnu.

Zajímá mě především:

jak je organizační kultura vytvářena v interakcích zaměstnanců vůči klientům, v jejich komunikaci, postojích a hodnotách,

jakým způsobem lze tuto organizační kulturu měnit.

### 2.3.2 Výzkumné otázky

Hlavní výzkumná otázka

- Jaké jsou základní znaky a charakteristiky organizační kultury pobytové sociální služby ústavního charakteru?

Dílní výzkumné otázky (otázka, prvek organizační kultury, technika)

- Jaké ustálené, zaběhnuté, opakující se způsoby jednání, především mezi zaměstnanci a klienty, se v organizaci objevují, jak se vůči sobě navzájem chovají, jak často a v jakých situacích se setkávají, jak spolu komunikují, jak na sebe reagují?
  - artefakty nemateriální povahy (ustálené zvyky, rituály), normy chování
  - zúčastněné pozorování
- Jaké artefakty materiální povahy se v domově objevují?
  - artefakty materiální povahy
  - zúčastněné pozorování
- Kdo je pro zaměstnance autoritou ohledně práce s klienty
  - artefakty nemateriální povahy – hrdinové
  - neformální rozhovory
- Jak toto chování interpretují zaměstnanci?
  - normy chování, hodnoty, postoje
  - neformální rozhovory

- Jaký postoj mají zaměstnanci vůči klientům a klienti vůči zaměstnancům? Co si o sobě vzájemně myslí (kognitivní složka postoje)? Jaké emoce ve vzájemném vztahu projevují (afektivní složka postoje)? Jaké jednání preferují (konativní složka postoje)?
  - postoje
  - zúčastněné pozorování, neformální rozhovory

V rámci výzkumu budou používat kvalitativní výzkumnou strategii, induktivní postup (data > tvrzení > teorie).

Výzkum je neexperimentální, aplikovaný, participativní a akční.

Metodou výzkumu je **etnografický výzkum**. Mým výzkumným cílem je zkoumat organizační kulturu, která je nejvíce pozorovatelná v běžných, každodenních situacích a interakcích, pro jejichž zkoumání a dokumentování je kvalitativní etnografický výzkum nejvhodnější metodou (Hendl 2005, s. 51, 117).

Mým záměrem je pozorovat a následně interpretovat každodenní, žitý svět Domova. Mým cílem je zjistit, „*jak se lidé v daném prostředí a situaci dobírají pochopení toho, co se děje, proč jednají určitým způsobem*“ (Hendl 2005, s. 52), z jakých postojů a hodnot jejich jednání vychází.

Základní použitou technikou je **zúčastněné pozorování**, které umožňuje popisovat co, kdo, jak, kdy a kde dělá, proč se tak děje a v jakém kontextu (Hendl 2005, s. 193), výzkumník participuje na každodenním životě osob, které jsou předmětem výzkumu (Disman 2002, s. 305).

Další technikou, kterou budu používat, jsou neformální, nestrukturované rozhovory, kdy otázky jsou přirozeně generovány v závislosti na dané situaci (Hendl 2005, s. 175). Chodit a pozorovat viditelné či slyšitelné artefakty organizační kultury neposkytuje vysvětlení, proč se lidé chovají určitým způsobem a proč organizace funguje tak, jak funguje. K tomu je nutné mluvit s lidmi a ptát se na to, co vidíme a cítíme v jejich organizaci (Schein, Schein 2019, s. 39).

Pozorování budu realizovat především ve společných prostorách (na chodbách, ve venkovním prostoru), v případě potřeby i v bytových jednotkách klientů Domova.

### 2.3.3 Výběr vzorku

Domov má tři oddělená patra, každé pro klienty s jinou mírou potřebné podpory. Etnografický terén výzkumu („*soubor empiricky dokumentovatelných skutečností*“

*vydělených badatelem z celku sociální a kulturní reality“)* (Doušek 2014, s. 34) tvoří především první a druhé patro, kde jsou klienti s nižší mírou podpory. Analytické postupy

V průběhu výzkumu si budu vést deník, do kterého budu zapisovat terénní poznámky. Terénní poznámky budou následně analyzovány pomocí segmentování („rozdělení dat do analytických jednotek“) (Hendl 2005, s. 228), kódování („symbol přiřazený k úseku dat tak, že ho klasifikuje nebo kategorizuje“) (Hendl 2005, s. 228), poznámkování („poznámka je něco, co nás napadne při sběru dat nebo jejich analýze a zapíšeme to“) (Hendl 2005, s. 229) a prezentace dat (vztahy, hierarchie, schémata).

Interpretace dat je prováděna průběžně již při sběru dat v rámci terénních poznámek a při analýze dat. Závěrečná interpretace a formulace výsledků výzkumu je provedena po skončení analýzy dat. Základní analytickou metodou je kvalitativní obsahová analýza.

## **2.4 Struktura diplomové práce**

### **Obsah**

#### **Abstrakt**

#### **I. Úvod**

#### **II. Teoretická část**

(aktuální stav poznání a trendy)

Organizační kultura a její změna

Pobytová sociální služba ústavního charakteru

Řízení změny organizační kultury

Výzkum organizační kultury pobytové sociální služby ústavního charakteru

#### **III. Empirická část**

(prezentace řešení problému)

Výsledky výzkumu a jejich zhodnocení

Návrh postupu změny organizační kultury pobytové sociální služby ústavního charakteru na organizační kulturu pobytové sociální služby komunitního charakteru

#### **IV. Závěr**

Shrnutí výsledků a výstupů práce

Zhodnocení naplnění cílů práce

## Příloha č. 2 Ukázka protokolu (zpracování terénních poznámek)

| Datum<br>Čas            | Místo              | Zúčastněné<br>osoby                      | Pozorování (záznamy viděného a slyšeného)   | Rozhovory (vyjádření, interpretace<br>zúčastněných osob k pozorované situaci) | Výzkumník (pocity, postoje a interpretace<br>výzkumníka)   | Kód  | Subkód  |
|-------------------------|--------------------|--|---|---|--|--|---|
|                         |                    |  | <p>Šest klientů sedelo společně u stolu, jedna klientka seděla ale mimo, zvlášť u jiného stolu, v křesle, a držela velkého plyšového medvěda.</p> <p>Komentář pracovníce: „Ivanka už má hotovo, stěžuje si, že jí něco boří, má to teď tak poslední dobou, že si posedává“</p> <p>Pracovnice oslovovala uklízečku „Dášenko“.</p> <p>Klient vyzval Jana Syrového „Napište mi pochvalu“ Jan Syrový se ho zeptal, proč o to žádá. Místo klienta odpověděla pracovníce: „Aleš, řekni, protože si to zasloužíme“.</p> <p>Pracovnice uklízečce, která obdivovala jeden výrobek, uvedla „To dělal pan Patočka se mnou.“</p> <p>Pracovnice během práce pokiádala klientům různé znalostní otázky:<br/>Kdo je prezident?<br/>Jaké jsou měsíce?<br/>Kdy budou Vánoce?</p> |   | <p>Pracovnice vnímá individuální potřeby klientky.</p> <p>Používání zdrobnělín jmen je zřejmě běžnou praxí v domově, i mezi zaměstnanci navzájem.</p> <p>Klienta označila „pan“ a příjmením, proč, když jinak je oslovuje jmény?</p> <p>To dělám vždycky. Když najedou klienti na nějaké téma mimo dílny, tak se snažím, aby se rozvinulo o něco více.</p> <p>Tam asi není co rozvíjet, o rozvíjení už to nebude, ale aby nezapomněli to, co už znají.</p> <p>Myslím si, že klienti se už nemůžou rozvíjet.</p> <p>Jan Syrový námítka.</p> <p>Ano, mohou se rozvíjet v tom, že se naučí nové věci, nová pravidla. Když jim dáte mantinely, trváte na tom, pak to dělají „jako děti zkoušej“.</p> <p>Základní návyky, to tam mají, s tím se nehne. Klient má svůj svět, něco mu řeknete, on neví. V zrcadle se neví, neumí, můžu jim to ukázat v zrcadle, stejně se nevidí.</p> | <p>Postoj</p> <p>Norma chování</p> <p>Postoj</p> <p>Norma chování</p> <p>Postoj</p> <p>Postoj</p> <p>Norma chování</p> | <p>respektování vlastní volby, rozhodování klientů</p> <p>chovám se k sobě jako jedna velká rodina</p> <p>je potřeba získávat od pracovníků pozitivní zpětnou vazbu, poc (nesmí se na mě zlobit)</p> <p>oslovování klientů se řídí domlou s klienty (tykáni, vykání)</p> <p>klienti se v základních návycích už nemohou, nejsou schopni d rozvíjet</p> <p>Klienti jsou jako děti, je potřeba se k nim tak chovat</p> <p>je nutné podporovat samostatnost klientů</p> <p>respektování vlastní volby, rozhodování klientů</p> |
| 20.4.2023<br>8:30-10:00 | chodba 2.<br>patro | klienti, 2<br>pracovníci, 1<br>uklízečka | <p>Na chodbě jsou pouze klienti, 2x projde pracovník, 1x se objeví uklízečka.</p> <p>Klienti se Jana Syrového vptávají na různé věci týkající se transformace (kde budou bydlet, co tam budou dělat, za jak dlouho to bude). Jeden klient Jana Syrového pozval k sobě do bytu, ukazoval mu vadnou přívodní šňůru k televizoru a ptal se, kde je pracovník, kterému by to mohl nahlásit.</p> <p>Na Jana Syrového se obrátí uklízečka se žádostí: „Můžu vám vysypat košíček?“</p>   |   | <p>Kultura zdrobnělín?</p> <p>Uklízečka i v běžné komunikaci s Janem Syrovým používá zdrobněliny (místo „koš“ používá „košíček“).</p>  | <p>Ustálený zvyk, rituál</p>   | <p>používání zdrobnělín při komunikaci</p>  |