

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

### **Projekt diplomové práce**

Jméno: Jitka Řeháčková

Osobní číslo: 35102022

Imatrikulační ročník: 2017

Předběžný název diplomové práce:

### **Podmínky pro reflexivní praxi pracovníků oddělení sociálně-právní ochrany dítěte**

#### **Diskuse problému:**

Jako předmět své diplomové práce jsem zvolila reflektivní praxi terénních sociálních pracovníků Oddělení sociálně-právní ochrany dítěte. Sociální práce je profese úzce spjatá s hodnotami. Sociální pracovníci OSPOD pracují s dospělými klienty v náročných životních situacích, které se dotýkají dětí a s dětmi samotnými. Při této práci činí pracovníci na základě svého profesionálního úsudku rozhodnutí, která přímo ovlivňují životy dětí a jejich rodin.

Při posuzování nových situací lidé používají hluboce zvnitřněná přesvědčení, pomocí kterých interpretují svět kolem sebe. Reflektovaná praxe sociální práce znamená mimo jiné odhalování a zpochybňování vlastních způsobů myšlení při posuzování situace klienta a při dělání rozhodnutí. K podpoře reflektované praxe lze používat řadu nástrojů (supervize, intervize, vzdělávání...), které spojuje to, že pomáhají pracovníkovi odhalovat stereotypy v myšlení a vedou tak k citlivější a individualizované sociální práci.

Specifikem sociální práce na OSPOD je fakt, že sociální pracovníci jsou zároveň úředníky. Kontrolní aspekty této profese zde hrají významnější roli, než v jiném organizačním nastavení. Dalším specifikem této práce, že velká část klientů vstupuje do vztahu nedobrovolně. Nedobrovolný kontakt klienta se sociálním pracovníkem může být zatížen nedůvěrou, rozdílným kulturním kontextem. V tomto kontextu rozumím klienty jak nezletilé děti, tak jejich rodiče, se kterými je na oddělení jednáno častěji. Vztah sociálního pracovníka a klienta-rodiče, je dále zatížen tím, že klient-rodič nemá svobodu ve formulaci cílů spolupráce ani v hledání cest k dosahování těchto cílů, protože cíl spolupráce je definován především zájmy dítěte, nikoli dospělého klienta. Dle Rooney a Mirick (2018) působí práce s nedobrovolnými klienty větší míru frustrace z toho důvodu, že tito klienti často nepocítují řešený problém jako vlastní a tudíž častěji dochází k situacím, kdy jsou pracovníky vnímáni jako nespolupracující nebo nemotivovaní.

Reflexivní praxe jako taková není v literatuře jednoznačně definována. Obecně ji chápu jako takovou praxi, při které je využívána reflexe (mentální činnost), reflexivita (vlastnost). Přehled různých pojetí reflexe a jejich relevanci pro sociální práci zpracovala Heather D'Cruz v článku *Reflexivity, its Meanings a Relevance for Social Work: Critical Review of the Literature*. Autorka v tomto článku kategorizuje tři různá pojetí reflexe, která se objevují v odborné literatuře, a to reflexi jako individuální reakci na životní situaci a schopnost vědomého rozhodování, dále reflexi jako kritiku způsobů poznávání a reflexi jako proces zkoumání toho, jakou roli hrají v praxi sociálního pracovníka emoce. Další definice reflexe shrnují například Gwen Sherwood a Sara Horton-Deutsch v knize *Reflective Practise: transforming education and improving outcomes*, kde se věnují pojetí Deweyho (reflexe jako schopnost odlišit úsudky založené na důkazech od těch ostantích), Shöna (reflexion on action, reflexion in action), Mezirowa (reflexe obsahová, procesní a předpokladů) a dalších.

Reflexivní praxe je důležitá, protože reflexe umožňuje systematické propojování znalostí a zkušeností. Je to cesta systematického přemýšlení o našich akcích a reakcích, která má potenciál změnit naše budoucí akce a reakce. Reflektovaná praxe dává pracovníkovi větší pocit smyslu a vede k větší spokojenosti. (Sharewood , Deutsch 2012) Dle Brown, Fenge, Young (2005) může reflexivní praxe brzdit tendence k mechanickému výkonu sociální práce, schopnost reflexe považují za základní výbavu sociálního pracovníka, která mu umožňuje učit se z vlastní práce v neustále se měnícím pracovním kontextu. Z výše zmíněných důvodů a také z důvodů vlastní pozitivní zkušenosti s reflektovanou praxí jsem se rozhodla v diplomové práci zaměřit na možnosti podpory reflektující praxe pracovníků OSPOD.

Míru, do jaké pracovník reflexivní praxi využívá, ovlivňuje více faktorů (vzdělání, osobnostní předpoklady, zkušenosti, organizační nastavení...). V práci se práci zaměřím na vnější podmínky, tedy ty, které mohou být ovlivněny vedoucími pracovníky.

### **Cíl diplomové práce:**

Diplomová práce má dva cíle:

1. Odpovědět na hlavní výzkumnou otázku: **Jakým způsobem sociální pracovníci OSPOD reflektují svoji práci, jaké mají k reflexi vnější zdroje a jaké překážky reflexi brání?**
2. Navrhnout způsob, jak podpořit reflexivní praxi na oddělení.

## Výzkumné metody

K odpovědi na výzkumnou otázku: Jakým způsobem sociální pracovníci OSPOD reflektují svoji práci, jaké mají k reflexi vnější zdroje a jaké překážky reflexi brání, budu volit kvalitativní výzkumnou strategii. Kvalitativní výzkum se jeví jako vhodný vzhledem cíli práce, kterým je identifikování nových skutečností, tak vzhledem k předmětu výzkumu – reflexivní praxi, která má celou řadu podob a úrovní. Především kvalitativní výzkum umožňuje zkoumat skutečnosti tak, jak je prožívají samotní aktéři, doptávat se a nechat si informace vysvětlovat. Základní metodou kvalitativního výzkumu, kterou také využiji ve své práci, je rozhovor.

Jako design výzkumu volím exploratorní případovou studii, jako metodu, jejímž smyslem je podrobné zkoumání (v případě tohoto výzkumu) malého počtu případů, při kterém výzkumník usiluje o co nejkompaktnější porozumění jednotlivým případům v jeho přirozeném prostředí a odhalení neznámé struktury jevu a vztahů, které na něj působí. Budu sledovat více případů, které reprezentují konkrétní jev: reflexivní praxi.

Jako metodu sběru dat využiji epizodický rozhovor, který využívá kombinaci narativního a polostrukturovaného rozhovoru. Na rozdíl od biografického narativního rozhovoru je ale konkrétně zacílený na určitou oblast nebo zkušenost (zkušenost s reflexivní praxí), ale zároveň umožňuje získávání dat prostřednictvím vyprávění, které zajistí dostatečně otevření prostoru pro informátory, kteří mají v takové situaci volnost vyjádřit se vlastními slovy o svých zkušenostech. Epizodický rozhovor umožňuje pokládat doplňující otázky tak, aby výzkumník měl jistotu, že odpovědi dobře porozuměl. Pokud bude pracovník ochoten vyprávět více příběhů, bude rozhovor proveden opakovaně.

Předběžná struktura rozhovoru:

1. Část: Rozhovor o reflexi – slouží k pochopení toho, co pracovník považuje za reflexi a reflektivní praxi
2. Část: Příběh o reflexi – pracovník je vyzván, aby vyprávěl příběh ze své praxe, při kterém reflektivně pracoval
3. Část: Prozkoumávání příběhu – pracovník je dotazován a detaily příběhu s cílem prozkoumat okolnosti reflexe se zaměřením na externí faktory

Výběr respondentů pro výzkum bude stanoven na základě kritérií. Prvním kritériem bude zkušenost s reflexivní praxí. Abych totiž mohla zjišťovat, jaké vnější podmínky reflexivní praxi umožňují a limitují, budu od pracovníků vlastně požadovat reflexi jejich reflexivní praxe. Proto budu hledat takové pracovníky, kteří vědomě reflexi při své práci využívají. Dalším kritériem je zaměstnání na OSPOD trvajícím alespoň jeden rok, aby pracovník měl se sociální prací v tomto prostředí dostatek zkušeností. Nutným kritériem je ochota

výzkumu se zúčastnit. Považuji za důležité, aby pracovníkům, kteří se případové studie zúčastní, téma připadalo zajímavé a měli chuť o něm mluvit, protože rozhovor bude časově náročný a je možné, že bude proveden více než jednou. Informátory pro svůj výzkum budu hledat na tzv. principu sněhové koule, kdy na začátku oslovím pracovníky, které osobně znám a od nich si dále nechám doporučit další potenciální informátory, které následně osobně oslovím. Budu kontaktovat pracovníky z různých pracovišť, abych získala určitou pestrost v organizačních nastaveních. Počet případů ve studii odhaduji na 3 až 5.

Samotnému výzkumu bude předcházet přípravná fáze, při které provedu pilotní rozhovor, který budou sloužit především k ověření možnosti využití předběžně navržené struktury rozhovoru a k ověření srozumitelnosti otázek. Přesto, že moji respondenti pojem reflexe budou znát, v rámci výzkumu bude potřeba formulovat otázky, pomocí kterých převedu jednotlivé zvolené koncepty reflexe, které identifikuji na základě literatury, do běžného jazyka.

V metodologické části se dále budu věnovat reflexi vlastní pozice výzkumníka a tomu, jak může výzkum ovlivnit zkoumaný jev a jak mohu usilovat o objektivitu výzkumu zvědoměním vlastních předpokladů.

Při provádění výzkumu se budu řídit etickými zásadami, především rozhovor s informátory bude prováděn a nahráván na základě jejich svobodně vysloveného souhlasu. Pracovníky budu informovat o účelu výzkumu, zacházení s nahrávkami a anonymizaci jejich výpovědí a o možnosti rozhovor kdykoliv ukončit a svůj souhlas odvolat. Zabráním možnosti propojení výpovědi s konkrétním sociálním pracovníkem a pracovištěm.

### **Předběžná struktura práce**

Práce bude mít část teoretickou (přehledovou), metodologickou, výzkumnou a praktickou.

1. V **teoretické – přehledové** části shrnu poznatky získané studiem odborné literatury k danému tématu, vymezím klíčové pojmy a představím zásadní koncepty. Budu se věnovat popisu organizačního prostředí OSPOD, specifikům pracovní pozice, dále představím koncept reflektující praxe – reflektujícího profesionála. Vysvětlím a zdůvodním, z jakých důvodů je reflektující praxe při výkonu profese sociálního pracovníka považována za žádoucí model.
2. V **metodologické** části představím a zdůvodním, jaké metody výzkumu volím a proč.
3. Ve **výzkumné** části popíšu průběh výzkumu a budu interpretovat jeho výsledky.

4. V **praktické** části budu na základě teoretických znalostí a výstupů z vlastního výzkumu formulovat doporučení pro pracoviště OSPOD, která by mohla být aplikována a podpořit reflektující praxi tam kde již je, popřípadě rozvinout podmínky pro reflektující praxi tam kde zatím není.

## Literatura

BROWN, Keith, Lee-Ann FENGE a Natasha YOUNG. Researching Reflective Practice: An Example from Post-Qualifying Social Work Education. *Research in Post-Compulsory Education* [online]. 2005, **10**(3), 389-402 [cit. 2018-11-23]. ISSN 13596748.

D'CRUZ, HEATHER, PHILIP GILLINGHAM a SEBASTIAN MELENDEZ. Reflexivity, its Meanings and Relevance for Social Work: A Critical Review of the Literature. *The British Journal of Social Work* [online]. 2007, **37**(1), 73 [cit. 2019-01-02]. ISSN 00453102.

HAMMERSLEY, Martyn. *Ethnography, principles in practice / Martyn Hammersley, Paul Atkinson*. 1989. ISBN 0415045177.

HAVRDOVÁ, Zuzana. *Kompetence v praxi sociální práce: metodická příručka pro učitele a supervizory v sociální práci*. Praha: Osmium, 1999. ISBN 80-902081-8-5

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

FERGUSON, Harry. How social workers reflect in action and when and why they don't: the possibilities and limits to reflective practice in social work. *Social Work Education* [online]. 2018, **37**(4), 415-427 [cit. 2019-01-08]. DOI: 10.1080/02615479.2017.1413083. ISSN 02615479.

MATOUŠEK, Oldřich a Hana PAZLAROVÁ. *Státní orgány sociálněprávní ochrany dětí: dobrá praxe z pohledu rodin a pracovníků*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3336-7.

NAVRÁTIL, Pavel, a kol. *Reflexivní posouzení v sociální práci s rodinami*. Brno: Masarykova Univerzita, 2014. ISBN 978-80-210-7505-4

RIEMANN, Gerhard. ETHNOGRAPHIES OF PRACTICE—PRACTISING ETHNOGRAPHY. *Journal of Social Work Practice* [online]. 2005, **19**(1), 87-101 [cit. 2019-01-08]. DOI: 10.1080/02650530500072009. ISSN 02650533.

SHERWOOD, Gwen, Sara HORTON-DEUTSCH. 2012. *Reflective practice [electronic resource]: transforming education and improving outcomes*. Gwen Sherwood, Sara Horton-Deutsch. ISBN 9781935476795.

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vydání druhé. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0644-6.

## **Příloha č. 2: Narativy případové studie**

### **Narativ 1 - Věra**

V sociální oblasti se Věra začala pohybovat v 16 letech, když se přihlásila na střední školu se sociálně-právním zaměřením. Výběr proběhl vylučovací metodou, ne proto, že už v té době chtěla být sociální pracovnící. Rozhodující roli hrála chuť pracovat v nějaké oblasti s lidmi a lokalita. Po maturitě přirozeně navázala na vyšší odborné škole v Praze, kde studovala 3 roky, a potom se rozhodla pro další studium na vysoké škole. Jedna ze soukromých škol tou dobou nabízela absolventům VOŠ možnost získat bakalářský diplom za rok, a proto zde nastoupila. Bohužel v té době se potýkala s velkými životními komplikacemi, s tragickou událostí v rodině a s vlastním zraněním, takže nakonec na této škole studovala 2 roky. Poté studovala ještě magisterské studium se zaměřením na aplikovanou psychoterapii a má za to, že díky tomu je schopná akceptovat velkou rozmanitost lidských povah a snáze lidem porozumět. Někdy možná pracuje více terapeuticky, než úřednický, domnívá se, že jí studium změnilo k lepšímu, protože díky němu nebere lidi jako případy a razítka, ale každého jako lidskou bytost. Nejvíce jí asi ovlivnily sebezkušenostní aktivity, krizová intervence a individuální terapie, kterou absolvovala. Má za to, že díky této přípravě je bystřejší před syndromem vyhoření, dokáže lépe pracovat s vlastními emocemi.

Po ukončení studia nastoupila na České správě sociálního zabezpečení jako sociální referentka. Místo si vybrala především díky kolektivu, znala se totiž s budoucími kolegyněmi. Na starosti měla agendu dávek. Práce se jí líbila, ale po dvou letech už jí připadala příliš jednotvárná. OSPOD bylo místo, kam vždycky chtěla jít, protože na tomto oddělení zažila zajímavou praxi a oproti sociálním službám poskytovala státní správa větší jistotu a lepší ohodnocení. Vybrala si OSPOD v menším městě, protože se jí moc líbilo prostředí, kde sídlil, aktivně oslovila vedoucí a krátce na to prošla výběrovým řízením a nastoupila. Tato práce byla její „vysněná“ a má ji ráda. První rok v práci byla velmi motivovaná, chtěla aplikovat všechny své teoretické poznatky, hodně pracovala a přála si hodně lidem pomáhat. Zhruba po roce zjistila, že nemůže pomoci všem lidem, prožila zklamání ze lží, z překrucování nebo z nekorektního chování. Z tohoto období vyšla s vědomím, že všem se pomoci nedá, ale pokud se jí podaří zlepšit život alespoň pár lidem, tak ta práce má smysl.

Za reflexivní praxi považuje Věra skutečnost, že do práce vkládá svoji osobní historii, to, co si pamatuje, co prožívala, když byla třeba na místě klientů. Domnívá se, že tato historie by jí neměla ovlivňovat úplně, ale může jí pomoci klienty pochopit. Domnívá se, že jí v

práci hodně ovlivnilo její vlastní dětství a sourozenecký vztah se sestrou. Ve velmi rané dospělosti zasáhla její rodinu tragická událost (*v rozhovoru popisuje konkrétně a popis byl vynechán vzhledem ke specifčnosti události z důvodu možné identifikace*). V práci se setkává s dětmi, které procházejí něčím podobným, a domnívá se, že se jim díky vlastní zkušenosti s traumatem, jeho zpracováním a překonáním dokáže přiblížit. Tato zkušenost jí dodala jistotu v práci s dětmi v mimořádně obtížných situacích, má pocit, že jim má co nabídnout a cítí se zkušeností posílena. Zmiňuje konkrétní klientky, se kterými jí tato zkušenost dost sblížila a bylo to ku prospěchu věci, domnívá se, že v takové situaci dokáže lépe poradit a ne jen chlácholit. Má za to, že čerpat takto z vlastní zkušenosti v práci je prospěšné a nestydí se za to.

Dále využívá reflexi při práci s emocemi. Někteří klienti jsou jí přirozeně sympatičtí a někteří méně. S těmi sympatickými se pracuje dobře, tam není žádný problém, u těch méně sympatických považuje za zásadní si tuto zkušenost přiznat. Nejtěžší je, když se stane terčem zloby klientů. Tím, že si tuto zkušenost připustí, přizná a pojmenuje, zajistí, že jí při výkonu práce nijak zásadně neovlivňuje.

Dříve se jí stávalo, že jí například nějaký případ rozbřečel, třeba když si na ní lidé opakovaně stěžovali, přestože se snažila udělat vše, jak nejlépe mohla, bylo jí to hodně líto. Těmto svým pocitům nyní rozumí v kontextu své vlastní výchovy (byla vychovávána k tomu, aby byla „hodná holka“), svoje pocity teď více chápe, k tomu jí pomohla individuální terapie. Vzpomíná na svou terapeutku, která jí podporovala ve vyjadřování emocí včetně pláče jako něčeho, za co se rozhodně nemá a nemusí stydět.

Za dobrou příležitost k reflexi považuje supervizi, ale ne ve formě, v jaké je praktikována na současném pracovišti, kde je supervize spíše kazuistickým seminářem. Nevnímá to velice negativně, protože ví, že se to může změnit. Přála by si, aby supervizorka věnovala více prostoru emocím, jak pracovnice jednotlivé případy zvládají, sama se toto snaží na supervizi vnášet. Také zmiňuje, že se stalo, že supervize trvala o hodinu méně, protože nikdo nepřinesl žádné téma. V takové situaci by si přála, aby supervizorka vnesla téma sama, a tímto tématem by mohly být právě sebereflexe.

Reflexivní praxi dle Věry také zásadně ovlivňuje pracovní kolektiv. Vzpomíná, že měla v minulosti konflikt s jednou kolegyní, ale vydržela to a vztahy se postupně přeměnily a teď s touto kolegyní vychází bez problémů.

Domnívá se, že na pracovišti je prostor pro reflexivní způsob práce. Je zajištěný kromě supervizí (kde to v současné době zas tak moc nefunguje) právě možností sdílet s kolegyněmi jak praktickou stránku věci, tak emoční zátěž. Taková možnost je přímo v kanceláři, nejlepší je to ale na „kafíčku a cigárku“ Věra k tomuto říká:



*„Najednou je to jiný prostředí, když jdu na to kafe, tak nezvoní telefony, nekoukám do monitoru, nechodí lidi, jsem někde jinde, sedí se tam s těma holkama, je to takovej krátkej oddychovej čas a samozřejmě se někdo začne bavit o tom, co ho trápí, protože spousta lidí jde na to cigáro právě ve chvíli, kdy je něco naštve, nebo něčemu nerozumí, nebo se v něm pohne něco z minulosti, tak jde na to cigáro a tam je krásnej prostor, patnáctiminutovej, na to si o tom popovídat s ostatníma, kteří se do toho zapojí, a probíhá taková krásná supervize (smích).“*

Věra popisuje konkrétní zážitek, kdy měla konflikt s jiným sociálním pracovníkem z jiného OSPOD, křičel na ni do telefonu, byla z toho hodně překvapená, naštvaná a zklamaná. Šla na terasu, kde se kouří, a okamžitě dostala podporu a prostor pro ventilaci. Dále popisuje příběh kolegyně, které se nedařila práce s klientkou, postupem času jí začala až nenávidět a měla problém s ní pracovat. Hodně často o tom při pauze na kouření mluvila s ostatními kolegyněmi. Nakonec, když si přiznala, že tu klientku zkrátka nesnáší, přineslo jí to velkou úlevu a byla schopná s ní dál pracovat. S kolegyní se pak v rámci kouřících přestávek k tomuto tématu vraceli a kolegyně zhodnotila, že jí to hodně pomohlo.

Čas na kouření není nijak limitován a pracovnice si ho regulují samy tak, aby se vždy stihla práce.

Věra se domnívá, že vedoucí tento způsob práce, kdy je kladen velký důraz na sdílení, podporu a práci s emocemi, podporuje, sama s ní má v tomto ohledu dobrou zkušenost, ale mohla by tomu věnovat ještě více času. Nedává jí to za vinu, protože ví, že jako vedoucí toho má na starosti opravdu hodně, ale pomohlo by jí, kdyby jednotlivým případům mohla věnovat více času, více o jednotlivých případech mluvit, více pracovníky doprovázet například na sociální šetření a náročné soudy. Je to ten druh pomoci, který si s kolegyněmi dávají navzájem, ale od vedoucí by to mělo ještě přidanou hodnotu vzhledem k jejím zkušenostem. Přála by si, aby vedoucí měla i větší přehled o tom, jaké kauzy pracovnice řeší, vzhledem k tomu, že hodnotí jejich práci a někdy třeba nemá možnost vidět, jak je to náročné. Chtěla by, aby se vedoucí více zajímala jak o objem práce, tak aby poskytovala zpětnou vazbu v tom smyslu, co by se mohlo zlepšit.

Tyto konzultace by bylo možné propojit se systémem vzdělávání, který se nyní zaměřuje pouze na kvantitativní ukazatele, kolik akreditovaných hodin pracovník absolvuje, a neklade vůbec důraz na kvalitu nebo na to, co by pracovníkům skutečně pomohlo.

Do budoucna chce Věra v oboru sociální práce zůstat, i když možná bude časem pracovat někde bez přímé práce s klienty. Zajímá jí metodická práce, ale i soukromá sféra, neumí si představit pracovat na jednom místě desítky let.

## **Narativ 2 - Kateřina**

Pro Kateřinu byla práce na OSPOD prvním zaměstnáním po vysoké škole, kde studovala speciální pedagogiku, takže o sociální práci v této oblasti měla malou představu. Také při této první zkušenosti vyhodnotila, že tato práce je pro ni příliš náročná, měla pocit, že klientům nedokáže poradit, že emocionální zátěž je příliš velká, proto z OSPOD odešla a pracovala určitou dobu v jiných oblastech jako speciální pedagožka a sociální pracovnice. Po skončení projektu, na kterém byla zaměstnaná, si uvědomila, že její zkušenosti jsou teď jiné, a rozhodla se znovu na OSPOD vrátit. Nyní zde pracuje pátým rokem. Má tedy zkušenosti ze dvou odlišných pracovišť sociálně právní ochrany dětí a také z jiných oblastí sociální práce.

Skutečnost, že nestudovala sociální práci, nepovažuje za problém, protože se domnívá, že se tyto oblasti do značné míry překrývají. Praxe, kterou vykonávala v rámci studia sociální pedagogiky, byla z velké části totožná se sociální prací, jen obsah studia a teoretický rámec byl odlišný.

Na jejím současném pracovišti se reflexivní praxe organizovaně nepěstuje, ale Kateřina má za to, že každý člověk, který na této pozici pracuje, se k tomuto způsobu práce časem propracuje především skrze situace, které jsou složité a kladnou na pracovníka vysoké nároky. V případě práce s náročným klientem je zvyklá hodně sdílet a získávat podporu v rámci kanceláře. Ptá se kolegyní, co si myslí, jestli by případ řešily stejně, nebo jinak, společně hledají řešení. Na pracovišti jsou i supervize, ale jsou vnímány jako povinnost a ztráta času. Kateřina ví, co by od supervize mohla očekávat, ale se současným poskytovatelem se jí toho nedostává, supervize probíhá jako povídání, ale pracovníci nezískávají nový náhled na situace. Zároveň ale dodává, že se jedná pouze o její pohled a že je možné, že někomu z ostatních pracovníků supervize v této formě vyhovovala. Hodnotí, že pro ni neměla moc velký přínos možná také proto, že byla zvyklá problematické nebo náročné situace řešit průběžně v rámci týmu, podporu a nový náhled získávat od kolegyň, v týmu asi 10 sociálních pracovníc je zvykem, že všichni znají případy ostatních, navzájem se na ně doptávají, radí si a čerpají ze zkušeností.

Kateřina vnímá potřebu podpory týmu a vedení a také důsledky situace, kdy taková podpora chybí. Vypráví příběh, ve kterém se k ní klient choval agresivně. Popisuje, že rozumí jeho frustraci, dokáže pochopit jeho úhel pohledu, když ale došlo na agresivní gesta, kterých byly svědkem i ostatní kolegyně, rozhodla se se situací obeznámit svoji přímou nadřízenou – tedy vedoucí OSPOD. Ta zhodnotila, že Kateřina postupovala správně, a společně se obrátily na vedoucí odboru, která ovšem měla na situaci jiný pohled a rozhodla, že Kateřina jako sociální pracovnice pochybila, a vyvodila z toho

důsledky. To Kateřina vnímala jako nespravedlivé, domnívala se, že její reakce, která vedla k ukončení jednání, byla v pořádku. Tato situace měla za následek ztrátu motivace, důvěry ve vedoucí odbor a velkou nejistotu ohledně toho, co je vlastně správně. V té situaci jí velice pomohla podpora kolegyň. Kateřina k této situaci dodává, že samozřejmě netvrdí, že udělala všechno jen správně, něco podle mí mohlo být zvládnuto lépe ale má za to, že se nejednalo o fatální chybu.

Kateřina dále reflektuje vlastní rodičovství. Dle jejího názoru se pracovníci, kteří děti mají, a ti, kteří je nemají, mohou na věci dívat odlišně. Nemyslí si však, že by bezdětní pracovníci pracovali hůř a zdůrazňuje význam dlouhodobé praxe. Sama má za to, že v době před tím, než se jí narodilo dítě, byla radikálnější a na rodiče někdy drsná. Teď je více chápe, i když s nimi třeba nesouhlasí. Má také zkušenost s kolegyní, která během rodičovské prošla rozvodem a náročnou soudní úpravou poměrů k dětem, což mělo velký vliv na její práci, do které přenášela svoje zkušenosti, a výrazně inklinovala k matkám malých dětí.

Další oblastí, kterou Kateřina reflektuje, je míra vysoká míra nejistoty a subjektivita posuzování skutečností. *„Je hrozně důležitý, koho ten klient na ospodu potká. Ten člověk to neovlivní, ale ovlivní to život toho dítěte. Myslím, že to není dobře, ale taky myslím, že se s tím nedá nic dělat, protože těch pracovníků je hodně a ta práce je tak rozmanitá, že na ní nelze udělat jednoznačnou metodiku.*

*Myslím, že některým lidem to může uškodit, což jim samozřejmě neříkám, ale podle mě je to tak.*

*Já se vždycky snažím každej ten případ vést tak nejlíp, jak to umím. Pokud má kolegyně případ, kterej bych řešila jinak, tak jí to třeba řeknu, ale dál se tím nezaobírám, protože to jsou její klienti a její zodpovědnost. Ale je to blbý v tom, co jsem říkala předtím, že kdyby to byli moji klienti, tak by to z mého pohledu dopadlo pro ty děti líp, ale třeba ne, taky nevíte, co je pro ty děti nejlepší, to se třeba ukáže za 5 let.“*

Vedoucí OSPOD je pro pracovnice na oddělení dostupná kdykoliv ke konzultaci ať už zásadního kroku v případě, nebo k probrání náročné situace. Je vždy otevřená diskusi, zároveň konečné slovo je na ní. Vedoucí se zúčastňuje také společných snídaní. Ke společným snídaním: *„Každé ráno jsme spolu snídali. Každé ráno třeba trochu s někým jiným, a u toho jsme si řekli, co nás dnes čeká, ne že bysme si dělaly kolečko jako ve škole, ale spontánně. Šla jsem si někam vypít kafe a sklouzlo to k tý práci a vyměňovaly jsme si zkušenosti, a to bylo hrozně super. Nebylo to sedíte 8 hodin u počítače, protože pracovní doba... ono to může vypadat jako prokecanej čas, že nevyužívate prac dobu, ale myslím, že je to dobrý, že to ty lidi posouvá.“*

Další věc, kterou Kateřina vnímá jako podporující, je rozdělení času na čas pro klienty a čas, ve kterém je možné se věnovat ostatní práci. Na úřadě jsou konkrétně pro klienty vyhrazeny úřední dny, v ostatních dnech pak může být na oddělení volnější režim, otevřené kanceláře, k dispozici je více času pro popisované sdílení. Když na něčem pracuje, může se jít kdykoliv s někým poradit. V úřední dny je naopak prostor vyhrazen pro klienty, takže neprobíhají ani společné snídaně. Kateřina si uvědomuje, že to takto může působit dojmem, že mimo úřední dny se nepracuje, ale ve skutečnosti se mimo úřední dny udělá veškerá práce, která není vykonávána přímo s klientem. Je pro ni důležité, že vedoucí toto chápe a respektuje. Srovnává se svou první zkušeností na OSPOD, kde byly pohyby mezi kanceláři a hovory mezi kolegyněmi považovány za ztrátu času – nepracovní aktivitu, vedoucí vyžadovala, aby se sedělo u počítače, popřípadě se vše jen stručně předalo. Popisuje, že v tomto prostředí byl neustále přítomen strach, že pracovník bude nařčen z nedostatečné produktivity. Nyní oceňuje, že současná vedoucí má pro volné organizování času pochopení, a připisuje to mimo jiné faktu, že sama v minulosti pracovala na pozici sociální pracovníce.

Kateřina dále zdůrazňuje nutnost cítit se v práci v bezpečí a v pohodě, což se přenáší i do práce s klientem. Napětí, stres a obava z negativního hodnocení zvyšují chybovost. Sama zažila krátce po svém nástupu, že se vedoucí rozhodla, že se bude účastnit jednoho jejího jednání, protože během jednání s klientem často vznikaly náročné situace. Byla z toho velmi nervózní, měla velkou obavu z kritiky a negativního hodnocení. Později zjistila, že ničeho z toho se obávat nemusí, může se plně soustředit na klienta s tím, že pokud udělá chybu, vedoucí ji před klientem podrží a eventuální zpětnou vazbu dostane až později. Toto vědomí jí dodalo jistotu v práci a pocit bezpečí v případě, že se na vedoucí potřebuje obrátit.

### **Narativ 3 - Pavla**

Pavla vystudovala střední obchodní školu a hned poté šla pracovat na Obecní úřad na oddělení matrik, potom na městský úřad menšího města a v roce 2002, kdy se rušily okresní úřady, dostala na starosti agendu OSPOD. Potom byla 6 let na rodičovské dovolené se syny, a když se vrátila, na OSPOD už pro ni neměly místo, pracovala proto na oddělení hmotné nouze a na Úřadu práce. Tuto zkušenost hodnotí jako 3 roky velmi těžké práce, ze které „utekla“ do velké neziskové organizace s řadou středisek po republice. V této organizaci pracovala 7 let i na vedoucí pozici, dodělala si bakalářské studium na VŠ a nakonec odešla kvůli osobním neshodám s vedením a nastoupila na OSPOD v krajském městě.

Reflexivní praxe pro ni znamená, že člověk při práci zároveň přemýšlí nad dopadem své práce, zamýšlí se nad tím, jestli dělá dobře to, co dělá, a jaký to má v konečném důsledku vliv na klienta. Reflexivní praxi chápe jako neustálé porovnávání odvedené práce s metodikou, zákony, ale i osobními měřítky. Může to být sebereflexe, nebo kolektivní reflexe v týmu. Kolektivní reflexi si představuje tak, že se pracovnice baví o svojí práci vzájemně, zjišťují, kde třeba mohlo dojít k pochybení, nebo naopak, kde to bylo dobré, tak aby se člověk mohl profesně zlepšovat.

Konkrétně na jejím pracovišti to probíhá tak, že po každé návštěvě klienta se sepisuje zápis. Při psaní zápisu dává dohromady obsah a při tom se vrací k proběhlé interakci, přemýšlí o ní a hodnotí jí. Problém spatřuje trochu v tom, že neví, jestli třeba kolegyně by to hodnotily stejně, vyhodnocení si vytváří sama.

Na jejím pracovišti probíhá kontakt s klienty velmi standardizovaně, většina postupů je typizovaná a předem daná. Pavla to vnímá jako obtížné, protože z neziskového sektoru zná větší svobodu. Cítí potřebu se přizpůsobit pravidlům tak, aby dostala nárokům zaměstnavatele, ale také pracovat tak, aby sama měla z práce uspokojení a dobrý pocit. Je pro ni hodně důležité, aby se klient při jednání cítil dobře, považuje to za součást profesionálního výkonu sociálního pracovníka. Klade si za cíl navodit atmosféru důvěry. Vnímá, že ne všechny pracovnice to mají stejně. Vzpomíná, že když před 15 lety pracovala na OSPOD, bylo běžné, že se s klienty jednalo z pozice moci a povýšeně. V té době to brala jako běžnou věc a připadalo jí to normální. Potom odešla ze státní sféry do neziskového sektoru, kde zjistila, že s klienty se dá pracovat i jinak. Teď si zpět na OSPOD přinesla nejen zkušenost, ale i postoj, který přijala za vlastní způsob práce s klientem. Domnívá se, že kdyby zůstala celý život ve státní sféře, také by jej získala praxi a zkušeností, ale současný postoj akcentující respekt a profesionalitu by asi nezískala.

Zmiňuje, že úřad má nad lidmi určitou nadřazenou moc, proto je obtížné pěstovat partnerství s klienty již z principu.

Pavla vypráví příběh, kdy k ní v práci přišla klientka s tím, že manžel si v minulosti stěžoval na nedostatečnou péči o dítě z její strany. Při rozhovoru s matkou postupně vyšlo najevo, že se v rodině odehrává domácí násilí ze strany manžela. Pavla vnímala prostor pro citlivou sociální práci a velkou chuť klientce nějakým způsobem pomoci. Zároveň ale viděla a cítila nezájem ze strany ostatních kolegyň, takže sama pak přemýšlela, do jaké míry je to její kompetence do tohoto zasahovat, a dospěla k názoru, že když sociální pracovník zachytí v rodině takovou situaci, u které je zřejmé, že má na dítě dopad, bylo by vhodné s ní dále pracovat. Byl to dlouhý proces, kdy se Pavla musela vypořádat s tím, že kolegyně mají na situaci jiný názor, ale ona nakonec jednala tak, jak považovala za nejsprávnější vzhledem k hodnotám sociální práce a také ke svým osobním hodnotám. Výsledkem byl velmi dobrý, uspokojivý pocit z práce. S kolegyněmi se pak k situaci vrátila, a ty jí sdělily, že v obdobném případě by spíše odkázaly na jiné služby, ale dále už situaci nekomentovaly. Zpětně Pavla hodnotí, že se vědomě odchýlila od psaných i nepsaných pravidel, protože naznala, že to bylo v zájmu klientky i v zájmu jejích dětí, a poskytla prostor a emoční podporu nad rámec toho, co je na daném pracovišti běžné.

Uvědomuje si, že ji v práci ovlivňuje její vlastní zkušenost s rodičovstvím. Vzpomíná, že si nedokázala všechny situace z pohledu klienta úplně představit. Na druhou stranu si dokázala více udržet odstup, což je teď náročnější, protože si umí velmi dobře představit ztrátu, kterou rodiče trpí například při rozvodu.

Dále Pavla zmiňuje situace, kdy se cítí nepřímo kolegyněmi kritizována kvůli tomu, že se klienti na službu obracejí často, tzv. se navazují. Pavla to vnímá jako dobrou věc, situaci, která je v pořádku, kdy má klient v pracovníka důvěru a obrací se na něj, když potřebuje. Toto nastavení je ale někdy v kolizi s nepsanými pravidly pracoviště, kdy se požaduje za vhodné, aby klienti pracovníky sami příliš často nekontaktovali.

Zhodnocuje, že na tomto pracovišti se příliš reflektivně nepracuje. Někdy má například chuť nabídnout zpětnou vazbu, ale není to zvykem, takže má obavu, jak by byla přijata. Svoje postřehy pak nikomu nesdělí a ve výsledku jí to šťve.

Nicméně co se týče vedení, zdůrazňuje příjemnou atmosféru a dobrou komunikaci. Vadí jí určitá strnulost, to, že se příliš neinovují postupy. Vzdělávání se točí kolem SPOD. Chtěla se účastnit konference se zaměřením na teoretická východiska sociální práce, a to jí bylo vedením zamítnuto jako k práci nerelevantní. Ona se naopak domnívá, že tato oblast pro práci má velký přínos a ráda by se v ní vzdělávala, souvisí to také s hodnotami. Na pracovišti se o hodnotách vůbec nemluví a nepracuje se s nimi. Pracovnice spolu

navzájem příliš nepolemizují, spíše respektují zaběhnuté způsoby. Naprostá většina z nich je tam více než 5 let, některé třeba 20 let.

Pavla srovnává toto nastavení s tím, které zažila při práci v neziskové organizaci. Tam byl na hodnoty kladen velký důraz a bylo vyžadováno, aby se s nimi pracovalo a aby si pracovníci navzájem sdělovali svoje připomínky, aby probíhala vzájemná reflexe. Dělo se to především na poradách, a to jak sociálních, tak manažerských. Současné porady hodnotí Pavla jako nepřínosné, o klientech se na nich nemluví, spíše o organizačních věcech. Ze začátku to pro ni bylo velmi matoucí, porada byla tak nestrukturovaná, že nedokázala ani rozpoznat, kdy začala a kdy skončila.

Pokud v práci dojde k nějaké emočně náročné situaci, tak kolegyně spolu navzájem sdílí. Toto sdílení ale probíhá nahodile a nemá žádný přesah do vlastní práce - nic se z něj nevyvozuje, dál se k němu nikdo nevrací. Pracovnice nejsou zvyklé samy přicházet a hovořit s ostatními o svých náročných případech. Je zde možnost supervize, která ale není dle Pavly přínosná a správně využívaná, jedná se spíše znovu pouze o prostor pro ventilaci především negativních emocí.

Dle Pavly by rozvoji reflexivní praxe pomohlo, kdyby pracovníci byli podporováni, naučili se více pracovat sami se sebou a využívat porady a supervize. Především se ale domnívá, že změna by musela být komplexní a přijít v celkovém nastavení systému „ze shora“. Nebyla by to jednoduchá ani krátkodobá záležitost, znamenalo by to, že se někteří budou muset naučit myslet jinak. Domnívá se ale, že pokud to umí dobře ten člověk, který to přináší, může tím, tedy reflexivní praxí, nakazit ostatní, jako se to stalo jí. Vzpomíná, že to pro ni byla reflexivní praxe velký šok, ale hodně rychle se jí zalíbila, cítila vysokou podporu ze strany organizace. Pomohli jí hodně kolegové, kteří kladli dobré otázky. Šlo to přirozeně, celou dobu cítila, že jde správným směrem. Nicméně v současné práci má dojem, že se od ní příliš reflexe nevyžaduje.