

kolektiv autorů

# Texty k personálnímu řízení v neziskové organizaci





*Tato publikace byla vydána v rámci projektu „3 stupně řízení – 3 kroky ke stabilitě“, který byl spolufinancován Evropským sociálním fondem, státním rozpočtem České republiky a rozpočtem hlavního města Prahy.*

© Klára Aronová, 2008.

© Lenka Deverová, 2008.

© Jiří Libra, 2008.

© Jolana Šoponová, 2008.

© Jiří Tošner, 2008.

© Tamara Tošnerová, 2008.

© AGNES, 2008.

ISBN 978-80-903696-3-4

# Obsah

<b>Smluvní vztahy v neziskové organizaci</b>	<b>5</b>
Lenka Deverová	
Základní právní terminologie	5
Smluvní vztahy	7
Vybrané smluvní typy	10
<b>Řízení lidských zdrojů</b>	<b>19</b>
Jolana Šopovová	
1. Plánování počtu zaměstnanců	23
2. Nábor a výběr zaměstnanců	29
3. Adaptace a zaškolení	32
4. Pracovní praxe	33
5. Změny zařazení	43
6. Ukončení pracovního poměru	44
<b>Ukázky praktických metod při řízení lidských zdrojů</b>	<b>45</b>
Jiří Tošner	
Analýza vzdělávacích potřeb	47
Komunikační mapa – moje síť spolupráce	49
Kazuistika	50
„Já v mém zaměstnání“	52
<b>Sebezpznávání</b>	<b>55</b>
Klára Aronová	
Úvod	55
Proč sebezpznávání	57
Reflexe a zpětná vazba	58
Vymezení pojmu sebezpznávání	61
Témata sebezpznávání	63
Základní zdroje sebezpznávání v pomáhajících profesích	73
Závěr – přesah sebezpznávání v současnosti	77
Příloha 1: Krátké představení některých psychoterapeutických směrů zastoupených v ČR	78
Příloha 2: Příklady krátkodobějších výcviků	80

<b>Syndrom vyhoření</b>	<b>83</b>
Tamara Tošnerová, Jiří Tošner	
Definice syndromu vyhoření	84
Vývoj syndromu vyhoření	85
Inventář projevů syndromu vyhoření	87
Obraz syndromu vyhoření	89
Životní události	91
Iracionální myšlenkové vzorce	92
Motivace k práci a smysl života jako možné zdroje syndromu vyhoření	93
Postoje k zátěžovým situacím	95
Přednosti vašeho povolání	96
Jak se vyhnout syndromu vyhoření?	97
Shrnutí	99
Závěr	100
<b>Supervize v organizaci</b>	<b>103</b>
Jiří Libra	
Řízení organizace ve vztahu k supervizi	105
Příspěvek psychoterapie k pohledu na organizaci a její podstatu	108
Supervizní vztah a kontrakt	112
Supervize v organizaci – kdo je příjemcem?	116
Příloha 1: Možný koncept pravidel organizace pro provádění supervize	122
Příloha 2: Možný koncept supervizního kontraktu	124
<b>Role dobrovolníků v neziskových organizacích</b>	<b>127</b>
Jiří Tošner	
Typy dobrovolné činnosti	128
Management dobrovolnictví	132
Dobrovolnictví a legislativa	137

# Smluvní vztahy v neziskové organizaci

Lenka Deverová

## Základní právní terminologie

### **PRÁVO**

Právo je souhrn norem upravujících chování osob, jejichž zachovávání je vynutitelné.

Právo regulací chování omezuje svobodu chování subjektů práva – svobody jednotlivce nemohou být garantovány bez omezení, neboť to by znamenalo anulování nebo omezení svobody druhých a tedy anulování rovnosti svobody.

Spravedlnost je ideál – vztah mezi jedincem a státní mocí spočívající v souladu mezi zákonem a zachováváním přirozených práv jedince.

### **PRÁVNÍ NORMA A PRÁVNÍ PŘEDPIS**

Právní norma je objektivně existující závazné pravidlo chování, jehož dodržování je zabezpečeno státem. Právní norma musí být dodržena. Není-li následuje sankce.

Právní předpis je hmotný nositel právních norem. Do právního předpisu se systematicky seskupují právní normy.

### **PRÁVNICKÁ OSOBA**

Právní osoba je forma právní fikce, které se přiznává samostatná způsobilost být nositelem práv a povinností.

Právní osoby – § 18 občanského zákoníku (OZ):

- a) sdružení fyzických nebo právnických osob,
- b) účelová sdružení majetku,
- c) jednotky územní samosprávy,

d) jiné subjekty, o kterých to stanoví zákon.

Pojmové znaky právnické osoby:

- a) název – nutnost odlišnosti od jiných právních subjektů, umožňující jejich odlišení; nepostačuje odlišení pouhým označením typu právnické osoby,
- b) sídlo – adresa, odkud se organizuje a spravuje činnost právnické osoby,
- c) statutární orgán – osoby, které jsou zakládacím dokumentem oprávněny jednat jménem právnické osoby ve všech věcech – § 20 OZ. Za právnickou osobu mohou jednat i jiní její pracovníci nebo členové, pokud je to stanoveno ve vnitřních předpisech práv. osoby nebo je to vzhledem k jejich pracovnímu zařazení obvyklé. Překročí-li taková osoba rozsah oprávnění k jednání, je právnická osoba takovým jednáním vázána, pokud se překročení týká její činnosti a pokud o překročení druhý účastník nemohl vědět.

### **FYZICKÁ OSOBA=ČLOVĚK**

Fyzickou osobou je i živnostník.

### **PROMLČENÍ**

Promlčení znamená zánik vymahatelnosti určitého práva uplynutím zákonem stanovené lhůty. V případě promlčení lze promlčené právo uplatnit, namítne-li však druhá strana, že právo je promlčeno, nelze ho vymáhat.

Promlčují se všechna práva s výjimkou práva vlastnického.

Obecná promlčecí lhůta:

- OZ – 3 roky,
- obchodní zákoník (OBZ) – 4 roky.

Právo na náhradu škody – promlčení 2 roky ode dne, kdy se poškozený doví o škodě a o tom, kdo ji způsobil; nejpozději se promlčí za tři roky, u škody způsobené úmyslně za deset let ode dne, kdy došlo k události, z níž škoda vznikla. To neplatí, jde-li o škodu na zdraví.

### **PREKLUZE**

Prekluze znamená zánik práva uplynutím stanovené doby.

## Smluvní vztahy

Obecně je problematika smluvních vztahů upravena v OZ. Smlouvy z obchodních vztahů upravuje OBZ. Smlouvy o nájmu nebytových prostor upravuje zákon č. 116/1990 Sb., o nájmu a podnájmu nebytových prostor (NNP). Právní úprava smluvních vztahů je vedena zásadou smluvní volnosti. U tzv. nepojmenovaných (inominátních) smluv (§ 51 OZ) sami účastníci určují obsah smlouvy a je proto třeba, aby dostatečně přesně upravili vzájemná práva a povinnosti, jež mají tvořit obsah smlouvy.

Smlouvy o smlouvách budoucích (§ 50a) OZ): účastníci právního vztahu se mohou zavázat, že v dohodnuté době uzavřou smlouvu; musejí se dohodnout na podstatných náležitostech smlouvy. Nedojde-li v dohodnuté lhůtě k uzavření smlouvy, lze se do jednoho roku domáhat u soudu, aby souhlas druhé strany byl nahrazen rozhodnutím soudu.

### *Uzavírání smluv*

Návrh smlouvy je projev vůle směřující k uzavření smlouvy. Návrh smlouvy musí být určitý.

Smlouva je uzavřena okamžikem, kdy se smluvní strany zcela dohodnou na jejím obsahu. Dohoda bývá stvrzena podpisem smlouvy. Ode dne podpisu je smlouva platná tj. její obsah je pro obě smluvní vztahy závazný.

Vedle okamžiku, kdy nabývá smlouva platnosti je důležitý okamžik, kdy smlouva nabývá účinnosti tj. kdy smlouva způsobí právní účinky jí zamýšlené.

Zde můžeme rozlišit dvě základní možnosti:

- smlouva nabývá platnosti a účinnosti v témže okamžiku např. dnem podpisu,
- smlouva nabývá platnosti dnem podpisu a účinnosti později např. ke konkrétnímu datu, po splnění smlouvou stanovené podmínky.

Zákon obecně stanoví, že písemnou formu musí mít smlouvy o převodech nemovitostí a dále smlouvy, u nichž to zákon v jednotlivých případech vyžaduje. Písemně musí být např. uzavřena smlouva darovací, pokud nedochází k předání daru v okamžiku uzavření smlouvy nebo smlouva o nájmu nebytových prostor. Je-li smlouva uzavřena písemně, musejí mít písemnou formu i jednotlivé dodatky.

## Neplatnost uzavření smlouvy

Uzavření smlouvy je neplatné v těchto případech:

- rozpor se zákonem,
- obcházení zákona,
- rozpor s dobrými mravy.

### **ROZPOR SE ZÁKONEM**

Neplatná je smlouva, která svým obsahem či účelem odporuje zákonu („contra legem“). Přitom nemusí jít vždy o rozpor s občanským zákoníkem, nýbrž i s jinými zákony, jimž obsah právního úkonu odporuje (např. s devizovým zákonem atd.)

Je-li smlouva v rozporu nikoliv se zákonem, nýbrž s jinými obecně závaznými právními předpisy nebo interními instrukcemi, nejde o rozpor právního úkonu s obsahem zákona. V této souvislosti je však zároveň třeba vždy konkrétně uvážit, zda smlouva není v rozporu s účelem zákona, popř. zda jej neobchází. I v takovém případě je smlouva neplatná.

### **OBCHÁZENÍ ZÁKONA**

Smlouva obchází zákon („in fraudem legis“), pokud sice není v přímém rozporu se zákonem, ale svými účinky a zejména svým účelem zákon, jeho cíle a smysl obchází.

### **ROZPOR S DOBRÝMI MRAVY**

Smlouva se přičí dobrým mravům („contra bonos mores“), jestliže se její obsah ocitne v rozporu se společensky uznávaným míněním, které ve vzájemných vztazích mezi lidmi určuje, jaký má být obsah jejich jednání, aby bylo v souladu s obecnými morálními zásadami společnosti. Výčet dobrých mravů nelze se zřetelem k jejich pestrosti a mnohotvárnosti určit. Morální zásady společnosti a v důsledku toho i dobré mravy se ve vzájemném občanském soužití vyvíjejí, a to jak ve smyslu časovém, tak místním.

Přičí-li se proto určitý právní úkon dobrým mravům, musí být soudem v daném čase a na daném místě vždy zjištěno podle objektivního kritéria, s přihlédnutím ke všem okolnostem, konkrétního případu. O případ neplatnosti právního úkonu z důvodu, že se přičí dobrým mravům by šlo v praxi např. tam, kde smluvní stany při půjčce sjednaly zřejmě nepřiměřené úroky anebo nepřiměřenou smluvní pokutu.



## *Zánik smluvních vztahů*

Základními způsoby zániku smluvní vztahů jsou:

- dohoda,
- výpověď,
- započtení,
- odstoupení.

### **DOHODA – §570 OZ**

Smluvní strany mohou sjednat, že jejich dohodou smluvní vztah buď zcela zaniká nebo se dohodou zřizuje nový vztah při současném zrušení původního. Dohoda o zrušení smlouvy musí být písemná, pokud i původní smlouva byla uzavřena písemně.

### **VÝPOVĚĎ – §582 OZ**

Smlouva končí výpovědí především v těch případech, kdy je tak sjednáno smluvními stranami. Ve smlouvě obvykle bývá sjednána výpovědní lhůta a počátek jejího běhu. Váže-li se počátek běhu výpovědní lhůty na termín doručení druhé smluvní straně, musí být výpověď učiněna v písemné formě. Na vůli smluvních stran je rovněž ponecháno, zda si sjednají důvody výpovědi nebo zda stanoví možnost smlouvu vypovědět i bez uvedení důvodu.

V případě, že není možnost výpovědi ve smlouvě explicitně sjednána, stanoví možnost výpovědi OZ. Podle § 582 lze vypovědět smlouvy sjednané na dobu neurčitou, je-li předmětem smlouvy závazek k nepřetržité nebo opakované činnosti nebo povinnost zdržet se určité činnosti nebo strpět určitou činnost. Výpovědní lhůta činí tři měsíce a smlouvu je možné vypovědět ke konci kalendářního čtvrtletí.

Zákonem je v některých případech upraveno právo výpovědi stanovením výpovědních důvodů – viz např. smlouva o nájmu bytu, smlouva o nájmu nebytových prostor na dobu určitou.

### **ZAPOČTENÍ – § 580**

Mají-li vůči sobě smluvní strany vzájemné pohledávky ze smlouvy, zaniknou započtením (kompenzací).

Pro započtení musejí být splněny zákonné předpoklady:

- a) pohledávky musejí být vzájemné tj. věřitel jedné pohledávky je zároveň dlužníkem u druhé a naopak,
- b) musí se jednat o stejný druh plnění – nejčastěji se započítávají pohledávky peněžité,

- c) pohledávky musejí být způsobilé k započtení. Nelze započítat pohledávky, pokud je započtení vyloučeno ujednáním smluvních stran ve smlouvě, nelze započíst pohledávku na náhradu škody na zdraví, pohledávky promlčené, pohledávky ze hry a ze sázky,
- d) musí být učiněn právní úkon směřující k započtení. Jedna ze smluvních stran musí učinit projev vůle, kterým projeví svou vůli k započtení. Pro takový úkon není stanovena forma.

Z praxe však lze doporučit, aby byl učiněn písemně. Jsou-li splněny všechny předchozí předpoklady, není nutný k započtení souhlas druhé smluvní strany, k započtení dochází i proti jeho vůli.

K započtení může za shora uvedených předpokladů dojít i dohodou smluvních stran.

Započtením zanikají vzájemné pohledávky ve stejném okamžiku.

### **ODSTOUPENÍ – § 497**

Možnost jednostranného rozvázání smluvního vztahu musí být sjednána ve smlouvě. Tímto způsobem lze zrušit smlouvu, která se stala nevýhodnou. Od tohoto odstoupení od smlouvy je nutné odlišit případy, kdy odstoupení připouští zákon (v souvislosti s tísní – §49 OZ, při prodlení dlužníka – §517 OZ apod.)

Za výhodu, spočívající v právu odstoupit, se sjednává odstupné, které má odškodnit druhou stranu. Ve smlouvě musí být určeno, v čem bude odstupné spočívat a jaká bude jeho výše. Odstupné může být ujednáno i v jiném plnění než v penězích.

## **Vybrané smluvní typy**

Základními typy smluv v neziskové organizaci jsou:

- smlouva o dílo,
- smlouva darovací,
- smlouva nájemní,
- smlouva o výpůjčce,
- smlouva o půjčce,
- smlouva příkazní,
- smlouva kupní,
- smlouva o sponzorském příspěvku,
- smlouva o sdružení.

## *Smlouva o dílo – § 631 OZ*

Podstatnou náležitostí smlouvy o dílo je vymezení předmětu smlouvy (díla) a stanovení ceny za dílo. Vedle těchto náležitostí, bez nichž smlouva o dílo není platně uzavřena, se mohou účastníci dohodnout na dalších ustanoveních (tzv. vedlejších náležitostech, zejména na jakosti díla, na době jeho zhotovení a na součinnosti objednatele při provedení díla.

Dílem se rozumí výsledek pracovní činnosti (práce fyzické nebo duševní) zhotovitele, který má povahu materiální (např. zhotovení věci, oprava věci, úprava nebo údržba věci, oholení, provedení účesu, pedikúry, vymalování bytu).

Pro dílo je charakteristické, že v době uzavření smlouvy ještě předmět díla neexistuje a že má vzniknout podle stanoveného zadání teprve v budoucnu. není rozhodující, zda materiál, potřebný ke zhotovení díla, poskytně objednatel nebo zhotovitel.

Smlouva o dílo nemůže být sjednána bezúplatně, jinak by šlo o jiný smluvní typ, popř. o přátelskou úsluhu.

Cena díla představuje úplatu za dílo v penězích a vyjadřuje ekvivalentnost směny díla za peníze. Stanoví se především na základě dohody účastníků smlouvy nebo na základě zvláštního předpisu a to uvedením peněžní částky, popřípadě jiným způsobem, kterým ji lze nepochybně určit.

Výše ceny díla může být sjednána již při uzavření smlouvy. Není však vyloučeno, aby k dohodě o výši ceny došlo až po provedení díla (např. při jeho odevzdání objednateli). Nebyla-li výše ceny takto určena, popř. nebylo-li určení provedeno platně, je objednatel povinen poskytnout cenu přiměřenou (§364). Podstatnou náležitostí smlouvy je tedy provedení díla za úplatu, stanovení výše ceny díla. Stanovení splatnosti ceny však předpokladem uzavření smlouvy není.

Ujednání o provedení díla na nebezpečí zhotovitele znamená, že zhotovitel své povinnosti ze smlouvy nemůže splnit tím, že bude na díle pracovat, ale pouze tím, že objednateli poskytne výsledek své práce (hotové dílo). Smlouva o dílo je totiž charakterizována tím, že má za předmět nikoliv práci, nýbrž výsledek práce. Vyplývá z toho mimo jiné, že riziko zmaření provedení díla, popř. nahodilých zkázy nebo nahodilého zhoršení dokončeného a neodevzdaného díla nese zásadně zhotovitel.

Pro uzavření smlouvy o dílo není předepsána zvláštní forma, a to ani v případě, spočívá-li dílo ve zhotovení nemovitosti. Jestliže se však objednatel se zhotovitelem dohodnou na písemném uzavření smlouvy, je smlouva pro nedodržení formy neplatná.

## *Smlouva darovací – § 628 OZ*

Pojmovými znaky darovací smlouvy jsou určení předmětu daru, bezúplatnost jeho poskytnutí a dobrovolnost jak na straně dárce, tak na straně obdarovaného.

Bezplatnost je charakterizována tím, že za dar, příp. za darovací slib nemá dárce dostat nic, co by mělo majetkovou hodnotu. Nelze ovšem vyloučit darování, s nímž je spojen závazek obdarovaného k protislužbě, která nemá majetkovou hodnotu.

Darování může být vázáno na splnění podmínky odkládací nebo rozvazovací (§36). Rozvazovací podmínka bývá stanovena např. u smluv o poskytnutí nadačního příspěvku pro případ, že darované majetkové hodnoty nebudou použity k účelu, k němuž mají podle projevu vůle nadace nebo nadačního fondu jako dárce sloužit.

Za dobrovolné a bezplatné plnění lze považovat tzv. dary odměnou, tj. případy, kdy dárce poskytuje dar jako odměnu za něco, co není povinen odměnit (např. dar za záchranu života). Totéž platí o darech vzájemných, kdy se při určité příležitosti tytéž osoby vzájemně obdarují.

Dárce může být jen vlastník předmětu darování. Při darování věci, která je ve spoluvlastnictví, je zapotřebí, aby tento úkon byl proveden všemi spoluvlastníky.

Na straně dárce i obdarovaného může být pluralita subjektů. Mohou jimi být osoby fyzické, právnické i stát. Protože jde o právní úkon, musí být obě strany k takovému úkonu způsobilé.

Darování je možné pouze mezi živými. Darování pro případ smrti je neplatné.

Darovací smlouvy lze uzavřít jako smlouvu konsensuální, podle níž dárce pouze slibuje poskytnout nějaký majetkový prospěch obdarovanému, který slib přijímá a k odevzdání a převzetí daru dochází později. V takovém případě zákon vyžaduje, aby darovací smlouva byla uzavřena písemně bez ohledu na předmět darování. Protože jde o smlouvu, nestačí k platnému darování pouze závazek dárce, ale obdarovaný musí prohlásit-dát slib, že dar přijímá.

Bez ohledu na termín převzetí daru stanoví OZ obligatorně písemnou formu pro darování nemovitosti.

Ze smlouvy (tzv. darovací slib) vzniká závazek dárce odevzdat ve stanovenou dobu věc obdarovanému a převést na něj vlastnictví. Obdarovaný se může domáhat tohoto plnění i žalobou u soudu.

Darovací smlouvou je i smlouva o poskytnutí nadačního příspěvku, kterou uzavírají nadace a nadační fondy podle zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech.

## *Smlouva nájemní – §663 OZ*

Předmětem nájmu může být věc nemovitá i věc movitá, může jím být i příslušenství věci. Pronajímatelem může být vlastník věci, a na rozdíl od smlouvy darovací i osoba, která je oprávněna věcí nakládat např. osoba, která má věc svěřenou do správy.

Pojmovým znakem nájemní smlouvy je její dočasnost a úplatnost. Nájem může být uzavřen na konkrétně sjednanou dobu nebo na dobu neurčitou – i to je dočasnost. Dohoda o výši nájemného a jeho splatnost je součástí nájemních smluv. Pokud chybí, není smlouva neplatná, ale nájemce je povinen hradit nájemné v obvyklé výši. Splatnost nájemného bývá sjednána především dohodou. Není-li stanoveno dohodou, platí se nájem zásadně měsíčně pozadu.

Nájemce je oprávněn dát najatou věc do podnájmu nestanoví-li smlouva jinak. U nebytových prostor je může dát do podnájmu pouze s předchozím souhlasem pronajímatele.

Nájemce na vlastní náklady zajišťuje běžnou údržbu najaté věci. Potřebu oprav, které má podle smlouvy nebo podle právních předpisů zajistit pronajímatel, je mu nájemce povinen oznámit bez zbytečného odkladu. Nájemce není oprávněn bez souhlasu pronajímatele provádět změny na předmětu nájmu.

Nájem končí uplynutím sjednané doby nájmu, výpovědí nebo odstoupením od smlouvy. Základním důvodem k odstoupení od nájemní smlouvy je nehrazení nájmu, užívání pronajaté věci v rozporu s účelem k němuž byla věc pronajata.

Užívá-li nájemce pronajatou věc i po skončení nájmu a pronajímatel nepodá do 30 dnů ode dne skončení nájmu žalobu k soudu na vydání věci nebo na vyklizení nemovitosti, obnovuje se nájemní smlouva za týchž podmínek, za kterých byla sjednána. Nájem sjednaný na dobu delší než jeden rok se obnovuje na dobu jednoho roku. V praxi to znamená v případě, kdy nájemce prodlužuje po skončení nájemní smlouvy své vystěhování, neodkládat podání žaloby. Zmeškání 30denní lhůty lze promítnout pouze ve výjimečných případech kdy např. pronajímatel byl v pracovní neschopnosti, mimo ČR apod.

Smlouva o nájmu nebytových prostor musí být vždy uzavřena písemně.

## *Smlouva o půjčce – § 657 OZ*

Pro smlouvu o půjčce je charakteristické, že věřitel přenechává dlužníkovi určité množství věcí druhově určených (tj. zastupitelných) k volnému

nakládání, příp. spotřebování, a dlužník se zavazuje vrátit mu po určité době věci stejného druhu.

Jde o věci, které nejsou individuálně určené, takže při vrácení půjde o jiné věci téhož druhu, které nejsou totožné s půjčenými. Zákon proto neupravuje povinnosti dlužníka při užívání půjčených věcí ani dlužníka neomezuje při nakládání s nimi, jako je tomu u výpůjčky (§661).

Smlouva o půjčce může být sjednána bezúplatně i úplatně.

Byla-li dojednána půjčka bezplatná, může být dohodou stran přeměněna na úplatnou. To platí i naopak.

Při úplatné půjčce odpovídá věřitel za vady půjčených věcí podle obecných ustanovení OZ.

Pojmovým znakem půjčky je její dočasnost, avšak nezbytnou náležitostí smlouvy není stanovení doby vrácení. Není-li vůbec dohodnuta, je dlužník povinen půjčku vrátit na požádání věřitele.

Doba vrácení může být ponechána na vůli dlužníka, smluvena ve splátkách, příp. pod ztrátou lhůt, pokud jde o plnění po částech.

Druhové určení věcí, které jsou předmětem smlouvy o půjčce, ji také odlišují od smlouvy nájemní. Obě smlouvy se v praxi často zaměňují. Na rozdíl od půjčky je předmětem nájemní smlouvy věc individuálně určená. Smlouvou o půjčce není např. „půjčování“ knih, videokazet, sportovních potřeb apod. pokud je tento vztah úplatný. Smlouvu o půjčce nelze uzavřít ohledně nemovitostí, které jsou vždy určeny individuálně.

Smlouva, podle níž má dlužník namísto „vypůjčených“ peněz vrátit věci (nebo naopak), není smlouvou o půjčce, ale smlouvou kupní.

## *Smlouva o výpůjčce – §659 OZ*

Smlouva o výpůjčce nevyžaduje zvláštní formu. Pojmovou náležitostí je bezúplatnost a dočasnost.

Předmětem výpůjčky může být jen věc individuálně určená.

Základní rozdíl mezi půjčkou a výpůjčkou spočívá v předmětu smlouvy. Výpůjčku lze sjednat pouze pro věci individuálně určené. Předmětem smlouvy o půjčce jsou věci zastupitelné, které přecházejí do vlastnictví dlužníka.

Smlouva o výpůjčce je vždy bezplatná. Bezplatností se smlouvy o výpůjčce liší od smlouvy nájemní. Není však vyloučeno dohodnout určitou náhradu za opotřebení půjčené věci.

Od smlouvy o výpůjčce je třeba lišit smlouvu o úschově, která může být rovněž bezplatná. Jejím základním znakem je však povinnost schovatele zdržet se užívání převzaté věci a důsledkem porušení této povinnosti

může být vznik odpovědnosti schovatele. Jestliže bylo při úschově domluveno oprávnění schovatele převzatou věc užívat, bylo by ve sporných případech třeba podle vůle smluvních stran a podle jednotlivých práv a povinností pro ně ze smlouvy vyplývajících usoudit, zda se skutečně jedná o úschovu či o výpůjčku.

### *Smlouva příkazní – §724 OZ*

Příkazní smlouva je smlouvou, kterou se jedna smluvní strana – příkazník – zavazuje, že pro druhou smluvní stranu – příkazce obstará nějakou věc nebo vykoná nějakou činnost, a to v zájmu příkazce.

Činnost na základě příkazní smlouvy může být vykonávána buď za úplatu nebo bezúplatně. Je-li smlouva sjednána jako bezúplatná, náleží příkazníkovi úhrada účelně vynaložených nákladů při plnění příkazu.

Předmětem příkazní smlouvy je pouze provedení určité činnosti smlouvou vymezené, nikoliv dosažení výsledku. Jestliže příkazník vykoná řádně vše k čemu se ve smlouvě zavázal, neodpovídá za to, že se výsledek nedostavil. Pokud je příkazní smlouva sjednána jako smlouva úplatná náleží odměna za řádné provedení činnosti bez ohledu na výsledek.

Příkazník je povinen sjednanou činnost provádět osobně. Pokud ji svěří jiné osobě, odpovídá za její činnost jako by ji realizoval sám. Příkazník je povinen se při plnění příkazu řídit pokyny příkazce. Ve smlouvě je vhodné si sjednat tzv. informační povinnost o plnění příkazu.

Příkazní smlouva zaniká na straně příkazce odvoláním příkazu a na straně příkazníka výpovědí.

Smlouva příkazní je vhodným typem smlouvy pro úpravu smluvních vztahů s dobrovolníky. Umožňuje vymezit práva a povinnosti dobrovolníka i organizace, u níž působí.

### *Smlouva kupní – §588 OZ*

Smlouva kupní je nejrozšířenějším smluvním typem, uvážíme-li, že v ústní formě je uzavírána při každé koupě v obchodě.

Kupní smlouva je smluvní vztah, kdy dochází k úplatnému převodu vlastnictví z prodávajícího na kupujícího. Prodávající se zavazuje odevzdat kupujícímu předmět koupě do vlastnictví a kupující se zavazuje předmět koupě převzít a zaplatit prodávajícímu kupní cenu.

Podstatnými náležitostmi smlouvy jsou stanovení předmětu koupě a stanovení kupní ceny. Bez jejich uvedení je kupní smlouva neplatná.

Předmětem smlouvy může být jakákoliv věc movitá i nemovitá, pokud není zvláštními předpisy jejich koupě vyloučena.

Předmětem koupě mohou být i věci, které teprve vzniknou. Jde o tzv. koupi věci budoucí.

Kupní cena se stanoví dohodou v souladu s obecně závaznými právními předpisy. Cena musí být vyjádřena v penězích nebo jiným způsobem, kterým ji lze nepochybně určit. Cena může být uhrazena v plné výši nebo ve splátkách.

Prodávající je povinen upozornit kupujícího na konkrétní vady, které prodávaná věc má. Splní-li prodávající tuto povinnost, neodpovídá za vady, na které upozornil.

Kupní smlouva, jejímž předmětem je nemovitost, musí mít písemnou formu pod sankcí neplatnosti. V ostatních případech je písemná forma podmínkou platnosti jen tehdy dohodnou-li se na tom smluvní strany.

### *Smlouva o sponzorském příspěvku – §51 OZ*

Smlouva o sponzorském příspěvku je smlouvou nepojmenovanou. Smluvními stranami jsou nezisková organizace a sponzor – obvykle podnikatelský subjekt.

Předmět smlouvy je poskytnutí peněžních prostředků nebo jiných movitých věcí sponzorem a poskytnutí nějaké protislužby neziskovou organizací.

Smlouvou může sponzor určit k jakému účelu, má být jeho sponzorský příspěvek použit např. na organizaci konkrétní kulturní akce, na vydání publikace, na sociální projekt. Nezisková organizace se v této smlouvě obvykle zaváže k tomu, že všech písemných materiálů bude uvádět sponzora, bude ho medializovat apod.

Ve smlouvě je možné dohodnout sankce pro případ, že smlouva nebude řádně plněna.

### *Smlouva o sdružení – §829 OZ*

Smlouva o sdružení poskytuje možnost neformálního sdružení k dosažení sjednaného cíle. Účel může být vymezen v různé míře konkrétnosti. Účastníky mohou být právnické i fyzické osoby.

Smlouva o sdružení je smlouvou vícestrannou. Je pravdou, že k přistoupení dalšího účastníka popř. k úpravě dalších vztahů smlouvou o sdružení upravených je nutný souhlas všech účastníků.



Uzavřením smlouvy nevzniká nový právní subjekt, toto sdružení nemůže být účastníkem právních vztahů, nabývat práva a mít závazky. Subjektem právních vztahů mohou být pouze účastníci sdružení, kteří jednají sami nebo prostřednictvím určených zástupců. Obvykle si účastníci tohoto sdružení zvolí jednoho nebo více zástupců, kteří jednají jejich jménem na základě plné moci.

Toto sdružení si může zvolit vlastní název.

Práva a povinnosti účastníků se vymezují smlouvou. Majetek získaný při výkonu společné činnosti se stává spoluvlastnictvím všech členů sdružení.

Ve smlouvě je možné stanovit rozhodovací census. Pokud se tak nestanoví, rozhodují všichni účastníci sdružení jednomyslně. Má-li podle smlouvy rozhodovat většina, má každý z účastníků jeden hlas.

Každý účastník má ze zákona zaručeno právo přesvědčit se o hospodářském stavu sdružení.

Každý účastník může ze sdružení vystoupit, ne však v nevhodné době a k újmě ostatních účastníků sdružení. Z vážných důvodů však může vystoupit vždy. Co je považováno za vážné důvody by měla smlouva vymezit.

Ze závazků vůči třetím osobám jsou všichni účastníci smlouvy o sdružení vázáni společně a nerozdílně. Tzn. že třetí osoba je oprávněna vyžvat ke splnění závazku kteréhokoliv účastníka sdružení. Za závazky sdružení odpovídají jeho účastníci solidárně veškerým svým majetkem.

Výhodou tohoto typu sdružení je jeho neformálnost.

Nevýhodou je těžkopádnost při přistupování dalších účastníků, ve vztahu k třetím osobám neexistence jediného smluvního partnera a solidární odpovědnost účastníků sdružení.



# Řízení lidských zdrojů

Jolana Šopová

Každá organizace je tvořena lidmi. Na lidech závisí to, jak bude organizace naplňovat své poslání, jak kvalitní budou služby nebo produkty, které poskytuje či vytváří, jaký obraz bude mít organizace na veřejnosti. Bez nadsázky lze tedy říci, že **řízení lidských zdrojů** (nebo také **personalistika**) je nejdůležitější součástí řízení. Ani obdivuhodné poslání, skvělý strategický plán, ani bezvadné dodržování právních předpisů a norem, skvělé vybavení kanceláří a ani dostatek financí samy o sobě nezajistí plnohodnotné fungování organizace.

Pojetí **personalistiky** (dříve nejčastěji používaný pojem) se dlouhá léta soustřeďovalo pouze na přijetí lidí do pracovního poměru, vedení personální agendy, vyplácení mezd, přídaveků na děti a čerpání dovolených, až v tichosti dospělo do ukončení pracovního poměru, v lepším případě do odchodu zaměstnance do starobního důchodu.

Někteří autoři z oblasti teorie řízení lidských zdrojů rozlišují pojmy **řízení lidských zdrojů** a **personální řízení**: *„Personální řízení je spíše zaměřené na pracovní sílu, zatímco řízení lidských zdrojů je zaměřené zdrojově a soustřeďuje se na celkovou kvalitu a potřebu rozvoje lidských zdrojů pro úspěch podniku.“*<sup>(1)</sup>

Cílem této kapitoly je poukázat na celou šíři problematiky, kterou se personalistika jako obor zabývá. Dříve či později dospěje každá organizace (tedy i nezisková) do stadia, kdy bude muset připustit, že uvažuje-li odpovědně o své udržitelnosti, nemůže uvažovat jen o rozvoji programů a služeb v souvislosti s poptávkou a o finančním zabezpečení, ale že je nezbytné vzít v úvahu (a to především) lidi, kteří pro organizaci pracují.

(1) VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, Grada 2007

K čemu tedy slouží řízení lidských zdrojů? K co nejlepšímu řízení lidí v zájmu organizace. Lidé jsou chápáni jako rozhodující zdroj.

Řízení lidských zdrojů v organizaci slouží k:

- dodržování příslušných právních norem,
- obsazování pozic v organizační struktuře,
- vedení lidí, aby se efektivně podíleli na produktivitě organizace,
- osobnímu rozvoji zaměstnanců.

Obdobně lze definovat řízení lidských zdrojů pomocí cílů:

- **Společenské cíle:**
  - dodržování příslušných právních norem
- **Organizační cíle:**
  - plánování v personální oblasti/personální strategie
  - výběr zaměstnanců
  - umísťování zaměstnanců
- **Funkční cíle:**
  - výcvik a zaškolování
  - řízení pracovního výkonu
  - kontrolní činnosti
- **Osobní cíle:**
  - hodnocení
  - odměňování
  - rozvoj
  - smysluplné uplatnění

Nakolik řízení lidských zdrojů zasahuje do různých úrovní řízení organizace, ukazuje tabulka na protější straně.

Naplňování **společenských cílů** řízení lidských zdrojů (tedy dodržování příslušných právních norem) je pojednáno v předchozí kapitole.

V následujícím textu budeme hovořit o **řízení lidských zdrojů z hlediska dosahování cílů organizace, o zajištění efektivity práce s lidmi** a v neposlední řadě o tom, **jak mít spokojené a motivované zaměstnance**.

## *Pozice personalisty*

Mezi všemi zaměstnanci organizace zaujímá v tématu řízení lidských zdrojů specifické místo **personalista/personalistka** neboli **personální manažer/manažerka**.

V neziskových organizacích se s obsazením pozice personalisty setkáváme jen u organizací s vyšším počtem zaměstnanců a bohatě větvenou

---

## ÚROVNĚ ŘÍZENÍ ORGANIZACE A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

---

### **Strategický plán**

sdílení hodnot a poslání  
plány rozvoje organizace  
stanovení organizační struktury  
personální strategie  
potřeba externích zdrojů

---

### **Operační plán**

finanční plánování (rozpočet)  
PR, marketing, fundraising  
programy, služby, péče o klienty  
personální plánování, odpovědnosti za úkoly

---

### **Akční plány**

úkoly  
harmonogramy  
pracovní náplně

---

strukturu (centrální pracoviště, pobočky). V menších organizacích přebírá plnění úkolů, kterými bývá zpravidla personalista pověřen, několik dalších osob: ředitel, vedoucí střediska, (top manažer a střední manažeri), někdy také projektoví manažeri, mzdová účetní.

### **CO JE ÚKOLEM PERSONALISTY?**

Náplň práce personalisty se bude lišit podle typu a charakteru konkrétní organizace, ve které působí, obecně však lze říci, že by se měl personalista věnovat lidským zdrojům od jejich plánování (v návaznosti na strategický plán a organizační strukturu), přes nábor, výběr, přijetí, v průběhu pracovní praxe až do ukončení pracovního poměru se zaměstnancem.

Ve fázi pracovní praxe je v nejužším kontaktu se zaměstnancem zejména jeho přímý nadřízený, personalista však i zde má vliv – být zprostředkovaný: je metodikem a rádcem přímému nadřízenému.

### **ODBORNÁ KVALIFIKACE PERSONALISTY**

Z uvedeného vyplývá, že práce personalisty má velmi široký záběr a je náročná. Odborností (kvalifikací) by se mělo jednat o absolventa oborů personalistiky, psychologie, sociologie, podnikové ekonomie, práv, andragogiky apod.

## OSOBNOSTNÍ POŽADAVKY

Z osobnostních charakteristik je u personalistů požadována sociální zralost, osobnostní vyrovnanost, odpovědnost, schopnost empatie, objektivita, schopnost navazovat a udržovat vztahy a schopnost spolupráce.

Vedle autority odborné by měl personalista být zároveň autoritou neformální, neboť nezřídka se stává nezaujatým rádcem v jednáních či dokonce při konfliktech. Možná i proto, že personalisté obvykle nedisponují oprávněním řídit ostatní pracovníky organizace (s výjimkou svých vlastních podřízených, pokud nějaké mají).

## Zaměstnanci

Od osoby personalisty přejděme ke všem ostatním, kteří plní rubriku „lidské zdroje“: **zaměstnanci**. Je třeba říci, že v systému řízení lidských zdrojů hovoříme zpravidla o zaměstnancích, s nimiž organizace počítá v **dlouhodobé perspektivě** (což se většinou odrazí v uzavření pracovní smlouvy na dobu neurčitou). Nikde však není psáno, že bychom určitá pravidla řízení lidských zdrojů nemohli uplatňovat i na zaměstnance, kteří vstupují do organizace **na limitované období** (smlouva na dobu určitou, dohoda o provedení práce), či například **na dobrovolníky**, s nimiž rovněž hodláme navázat dlouhodobou spoluprací. Specifickým případem pak jsou lidé, kteří pro organizaci vykonávají určité činnosti **na základě jiných smluv** (mandátní nebo příkazní smlouva, objednávka), ale vzhledem k charakteru činnosti jsou s organizací a jejími cíli úzce spjati (v některých neziskových organizacích je v takové pozici například fundraiser).

## ŽIVOTNÍ CYKLUS ZAMĚSTNANCE

V životě organizace na straně jedné a v životě zaměstnance na straně druhé lze definovat několik vzájemně oddělitelných **fází**, při nichž dochází ke vzájemné interakci. Tyto fáze souhrnně nazýváme **životní cyklus zaměstnance**. Patří sem:

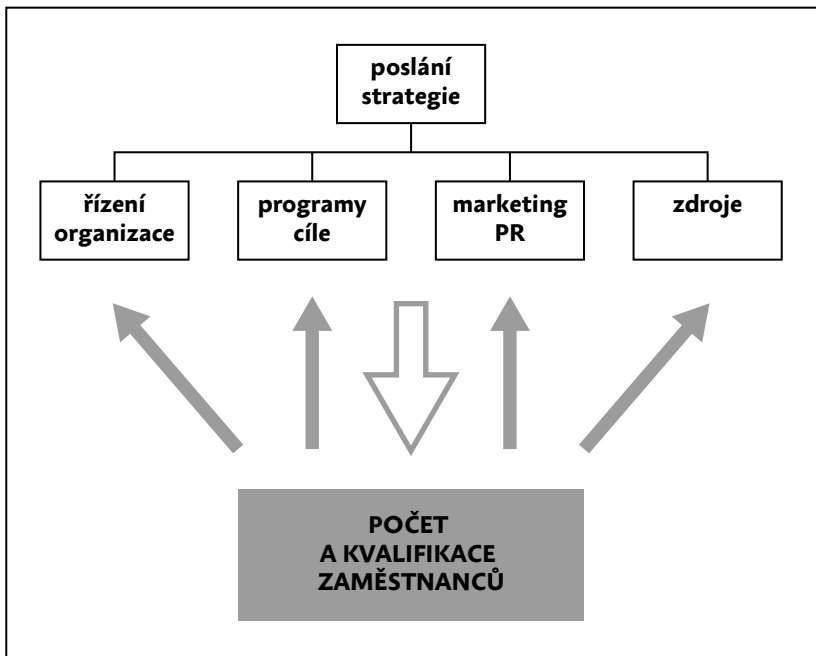
1. Plánování počtu zaměstnanců
2. Nábor a výběr zaměstnanců
3. Adaptace a zaškolení
4. Pracovní praxe
5. Změny zařazení
6. Skončení pracovního poměru

V následujícím textu budou podrobněji probrány jednotlivé fáze životního cyklu zaměstnance z hlediska jak organizace, tak zaměstnance.

# 1. Plánování počtu zaměstnanců

Jak znázorňuje následující schéma, personální strategie vychází ze strategie organizace a zpětně ji ovlivňuje:

## STRATEGIE ORGANIZACE A PLÁNOVÁNÍ POČTU ZAMĚŠTNANCŮ



### *Cíle a oblasti personální strategie*

Cílem **personální strategie** je definování toho, co je třeba udělat v oblasti řízení lidských zdrojů, aby se podpořilo dosáhnout cílů organizace. Z toho vyplývá, že personální strategie se zabývá především těmito oblastmi:

- řízení a vedení lidí,
- řízení vztahů mezi lidmi,
- rozvoj organizační kultury,
- získávání zaměstnanců,
- rozvoj potenciálu zaměstnanců.

## PROCES PLÁNOVÁNÍ POČTU ZAMĚSTNANCŮ

Tento proces řeší, kolik a jakých zaměstnanců bude organizace mít a kdy je bude vybírat, případně najímat. Odpovědnost za tento proces je na výkonném řediteli/manažeru organizace (ve spolupráci s personalistou, pokud jej organizace má), ve většině neziskových organizací podléhá plán počtu zaměstnanců schválení správní rady nebo rady sdružení (pokud je ustavena). Plánování počtu zaměstnanců probíhá v návaznosti na jiné plánování (strategický plán, případně roční operační plán), v případě potřeby častěji (například se zahájením realizace nového projektu).

Je na místě připomenout, že plánování počtu zaměstnanců se vedle strategického plánu, personální strategie a organizační struktury dotýká **dalších dokumentů a nástrojů řízení**.

Především je to **organizační řád**, který upravuje vnitřní uspořádání organizace, stanovuje odpovědnosti a pravomoci a vzájemné vztahy mezi pracovišti/útvary v organizaci. Na organizační řád by měla navazovat **systemizace**, ve které jsou popsána pracovní místa/pozice, jejich zařazení do jednotlivých pracovišť/útvárů a zobrazení vzájemných vztahů míst/pozic (horizontální i vertikální). Z tohoto nástroje lze určit obsazená a volná místa v organizaci. Na systemizaci již navazují **náplně práce**, které popisují, co je na daném místě/pozici vykonáváno a stanovují základní předpoklady pro výkon činností zde uvedených.

## *Tvorba profilu pracovního místa a náplně práce*

Tyto dokumenty připravuje výkonný ředitel/manažer organizace ve spolupráci s přímým nadřízeným (vedoucí pracoviště/útvary, manažer úseku). Profil pracovního místa i náplň práce se opět tvoří **na základě plánů** (strategický, operační) s přihlédnutím **k monitoringu aktuálních potřeb organizace** a rovněž **na základě hodnocení pracovníků** (podrobněji viz dále), kteří již na daném místě působí. Je důležité, aby tyto dokumenty byly **aktualizovány** – rozhodně při každé funkční změně; pokud k ní nedochází, tak alespoň 1× ročně.

Lze namítnout, že profil pracovního místa a náplň práce se v podstatě překrývají a že zbytečně vytváříme dva dokumenty. Zde je třeba si uvědomit rozdíl mezi nimi:

- **profil pracovního místa** více zohledňuje **potřeby a možnosti organizace** v rámci dané organizační struktury;
- **náplň práce** se obrací více **k člověku jako individualitě**.

V ideálním případě dojde k překrytí „poptávka × nabídka“, v praxi však musíme pracovat s lidmi, kteří jsou nositeli různých způsobilostí.



Náplň práce je proto v rámci možností (daných jednak zákonem, jednak organizací) přizpůsobena konkrétnímu zaměstnanci. Od náplně práce se totiž odvíjejí odměňování, hodnocení a rozvoj zaměstnance (podrobněji viz dále), nelze tedy náplň práce chápat jako jednotný mustr pro všechny zaměstnance na dané pozici.

## **VZOR Č. 1: PROFIL PRACOVNÍHO MÍSTA<sup>(2)</sup>**

organizace: . . . . .

název: . . . . .

sídlo: . . . . .

### **Pozice**

název pozice: . . . . .

pracoviště/útvár: . . . . .

přímý nadřízený: . . . . .

### **Kompetenční model/požadavky (předpoklady)**

vzdělání (typ a zaměření): . . . . .

speciální odborné znalosti : . . . . .

praxe: . . . . .

(2) *V rámci profilu pracovního místa pracujeme s pojmem „kompetenční model“. Slovo „kompetence“ se v oblasti řízení lidských zdrojů vyskytuje velmi často a proto je třeba upozornit na jeho dvojitý význam. V minulých letech se používalo kompetence ve smyslu odpovědnosti (z titulu funkce; někdo byl či nebyl „kompetentní“ rozhodovat určité věci apod.). V souvislosti se změnami v oblasti vzdělávání a řízení lidských zdrojů je však slovo kompetence více používáno ve smyslu způsobilosti (tedy znalosti, dovednosti, postoje, vlastnosti).*

jazyky + úroveň: . . . . .

PC: . . . . .

ŘP: . . . . .

jiné způsobilosti (osobnost, vlastnosti, schopnosti, dovednosti):

. . . . .

další požadavky:

. . . . .

### **Nabídky:**

mzda při nástupu: . . . . .

mzda po zapracování: . . . . .

prémie, odměny (na základě čeho jsou stanovovány):

. . . . .

další výhody související s pozicí – auto, telefon, stravování:

. . . . .

### **Ostatní:**

poznámky: . . . . .

vypracoval:

schválil:

## VZOR Č. 2: PRACOVNÍ NÁPLŇ

organizace: . . . . .

název: . . . . .

sídlo: . . . . .

### **Pozice:**

název pozice, její číslo (organizační, příp. KZAM): . . . . .

pracoviště/útvár: . . . . .

mzdové zařazení (mzdové rozpětí, příp. tarif): . . . . .

### **Cíle pozice:**

. . . . .  
. . . . .

### **Charakteristika pozice:**

pracovní činnosti (co zaměstnanec vykonává):

. . . . .

odpovědnosti (co zajišťuje):

. . . . .

interakce (kým je řízen/koho řídí):

. . . . .

**Požadavky:**

vzdělání (typ a zaměření): . . . . .

speciální odborné znalosti: . . . . .

praxe: . . . . .

jazyky + úroveň: . . . . .

PC: . . . . .

ŘP: . . . . .

jiné způsobilosti (osobnost, vlastnosti, schopnosti, dovednosti):

. . . . .

další požadavky:

. . . . .

vypracoval:

schválil:

## 2. Nábor a výběr zaměstnanců

Základem úspěšného náboru a výběru zaměstnanců jsou dokumenty, které jsme vypracovali v rámci první fáze životního cyklu zaměstnance (profil pracovního místa a náplň práce) na straně jedné. Na straně druhé musíme věřit, že všude kolem je dostatek lidí, kteří chtějí pracovat právě pro nás, mohou pracovat právě pro nás a výborně zapadnou do naší organizace, pracovní skupiny či týmu.

Před vlastním zahájením náboru je třeba nalézt odpovědi na následující otázky:

### **KDO BUDE VYBÍRAT?**

S největší pravděpodobností to budou personalista (výkonný ředitel nebo manažer v případě, že personalista není) a přímý nadřízený, tedy pracovník, na jehož pracovišti bude nový zaměstnanec působit.

### **JAK BUDE VYBÍRÁNO?**

Je nutné stanovit si přesná pravidla pro výběr. Určit kritéria, která jsou nezbytná, která jsou žádoucí, která jsou doplňková (viz profil pracovního místa, zejména část „kompetenční model“). Určit systém, který nám pomůže podle daných kritérií vybrat objektivně toho nejvhodnějšího kandidáta.

### **KDE BUDEME HLEDAT?**

Nevyplácí se zaplavit inzeráty či poptávkou všechna média a místa potenciálního výskytu kandidátů. Vybírejte uvážlivě, kam bude nejvhodnější umístit vaši poptávku s ohledem na požadovanou specializaci apod.

Někdy opomíjeným místem je organizace sama (**vnitřní zdroje**). Zamyslete se, zda hledaný kandidát na novou pozici není již mezi vašimi zaměstnanci: mohl by to být člověk, který na své dosavadní pozici „není na svém místě“, ale má způsobilosti, které by mohl lépe využít na novém místě, anebo člověk, který na své dosavadní pozici dosáhl maxima a začíná být nemotivován.

Hledání ve vnitřních zdrojích má několikanásobný efekt: úspora prostředků za výběrové řízení z externích zdrojů, úspora času se seznamováním nového zaměstnance s vaší organizací, motivování ostatních zaměstnanců (změna je možná!), nová výzva, nový impuls pro dlouhletého zaměstnance apod.

Oslovit **externí zdroje** znamená použít jednu z následujících cest (či jejich kombinaci): inzerce v médiích (tisk, rozhlas, televize, Internet), venkovní inzerce (vývěsky, plakáty), spolupráce se školami a jinými

vzdělávacími institucemi, dny otevřených dveří v organizaci, doporučení zaměstnancem či jinou důvěryhodnou osobou, Úřad práce, pracovní agentury, agentury zprostředkovávající pronájem pracovníků.

### **Co by měl obsahovat inzerát na hledanou pozici?**

- název organizace, logo, předmět činnosti (pokud nevyplývá z názvu);
- základní náplň práce;
- kvalifikační předpoklady/požadavky;
- „lákadlo“;
- určení lokality, kde bude práce vykonávána;
- požadované dokumenty;
- jméno kontaktní osoby s kontaktními údaji;
- termín.

## *Samotný výběr pracovníka*

Jak ověříme, že je to ten pravý/ta pravá? Je nezbytné stanovit si jasný postup výběru (případně předvýběru) uchazečů a prověřování hledaných způsobilostí.

### **PŘEDVÝBĚR UCHAZEČŮ**

Obvyklá praxe je taková, že již v inzerátu požadujeme zaslání **životopisu** a **motivačního dopisu**. Předvýběr uchazečů provedeme na základě těchto dokumentů, které někdy mívají velkou vypovídací hodnotu, na druhé straně však díky jejich unifikaci (zpracování podle návodu) můžeme vyřadit vhodného uchazeče.

### **VÝBĚROVÝ POHOVOR**

Druhým krokem ověření je **výběrový pohovor**.

**Cílem pohovoru** je odpovédět na tři základní otázky naznačené v úvodu této sekce: Má jedinec **způsobilosti** potřebné pro výkon dané práce? (Může?) Je **motivován** vykonávat danou práci? (Chce?) Bude **přijat ostatními**? (Zapadne?)

Pokud nebyl naplněn cíl výběrového pohovoru (tedy nebylo odpovězeno na uvedené otázky), je lépe nerozhodovat o přijetí či nepřijetí uchazeče.

Před zahájením výběrového pohovoru je třeba se **přípravit**. Znamená to prostudovat všechny dostupné materiály o uchazeči a **přípravit si konkrétní otázky**. Dobře si také rozvrhneme čas, který můžeme každému uchazeči věnovat.

Při vlastním pohovoru nezapomínejme na to, že uchazeč je v novém a pravděpodobně neznámém prostředí, v nevýhodné pozici a tudíž má několik důvodů být neklidný. Je ukázkou naší profesionality, nakolik mu pomůžeme neklid překonat – a to lze pomocí **održování jednoduchých zásad**:

- v úvodu věnovat čas seznámení se a „prolomení ledů“,
- připomenout, proč jsme se sešli,
- dovolit uchazeči, aby si dělal poznámky, bude-li chtít,
- vyzvat uchazeče k představení, sami si dělat poznámky,
- klást doplňující (podněcující) otázky,
- poskytnout další informace o pracovním místě, na které se uchazeč hlásí, případně o organizaci,
- poskytnout uchazeči prostor na jeho dotazy.

Nejčastější chyby na naší straně jsou: **nepřipravenost** (neznalost CV), **kladení nevhodných otázek** (otázky podmanivé, předjímající odpověď; uzavřené otázky). Určitě bychom si měli **zaznamenávat** odpovědi uchazeče i naše vlastní postřehy – vyhneme se tak pozdějším reinterpretacím a popisu dojmů.

Výběrový pohovor je třeba také **vyhodnotit**:

- Co vše jsme se o uchazeči dozvěděli, v jakých aspektech je soulad a v jakých nesoulad s předchozími zjištěními?
- Na které otázky odpovídal uchazeč bez problémů, na které obtížně, případně neodpověděl vůbec?
- Jaké nové dojmy, předpoklady jsme si vytvořili?
- Co jsme se vůbec nedozvěděli, které dojmy se nepotvrdily ani nevyvrátily?

### **DALŠÍ METODY**

V případě potřeby je možné výběr uchazečů doplnit o další metody ověření způsobilostí. U specifických pozic to mohou být například znalostní/odborné testy, psychotesty apod. Pokud nemáme mezi sebou odborníka, nebojme se jej pro potřeby realizace výběrového řízení oslovit. Náklady na něj se nám mohou mnohonásobně vrátit v podobě dobře vybraného nového pracovníka.

Před definitivním přijetím nového zaměstnance nezapomínejme, že **nevýbíráme nejlepšího, ale nevhodnějšího kandidáta!**

### 3. Adaptace a zaškolení

**Přijetí do pracovního poměru** je korunováno **uzavřením pracovní smlouvy**. Forma a náležitosti jsou dány Zákoníkem práce (viz předchozí kapitola). Pro nového zaměstnance i organizaci nastává období adaptace a zaškolování, které má svá specifika.

#### *Adaptační proces*

**Adaptační proces** je řízená, cíleně zaměřená a systematická **podpora** poskytovaná novému zaměstnanci po přijetí do pracovního poměru. V průběhu adaptačního procesu je však třeba **zohledňovat zájmy a potřeby obou zúčastněných stran** – jak nového zaměstnance, tak stávajících zaměstnanců organizace. Ti by měli být již před přijetím seznámeni se skutečností, že bude přijat nový zaměstnanec. Po nástupu v organizaci je třeba stávající zaměstnance s novým zaměstnancem osobně seznámit – předejdeme tak nedůvěřivým pohledům a rozpakům na obou stranách.

#### **ADAPTAČNÍ PLÁN**

Pro úspěšné zvládnutí procesu adaptace v nové organizaci je žádoucí sestavit **adaptační plán**. Na jeho sestavení se podílejí přímý nadřízený a dále pak ostatní zaměstnanci, kteří v průběhu procesu přijdou s novým zaměstnancem do kontaktu při seznamování s jednotlivými pracovišti/úseky, s dílčími úkoly či při zaškolování. Proces řídí **garant** – zkušený zaměstnanec, na kterého se nováček může obrátit v případě nesnází či nedorozumění. V průběhu adaptace je potřeba **reagovat na podněty z obou stran** – nového zaměstnance i stávajících pracovníků. Může dojít k úpravám adaptačního plánu.

Nejčastější **chyby**, kterých se v období adaptace dopouštíme, jsou:

- pověřování podřadnými úkoly,
- nedostatečné hodnocení zadaných úkolů,
- nezájem nebo naopak přesycení informacemi,
- lpění na formalitách.

#### **DÉLKA ADAPTACE**

Doba adaptace je závislá na náročnosti pozice, chodu organizace a v neposlední řadě na schopnosti nováčka zpracovávat nové podněty a požadavky. Je třeba připomenout, že délka adaptace nemusí odpovídat délce zkušební doby – jedná se o dva různé procesy (zkušební doba je proces vymezený Zákoníkem práce, její délka může být stanovena v pracovní smlouvě).



## VYHODNOCENÍ

Vyhodnocení adaptačního procesu náleží oběma zúčastněným stranám. Nadřízený, garant a další spolupracovníci vyhodnocují naplnění očekávání, potenciál, utváření vztahů ve skupině, osobnostní charakteristiky nového zaměstnance. Ten naopak porovnává svá očekávání s realitou a mnohdy poskytuje zajímavé podněty k další práci organizace.

## 4. Pracovní praxe

Stěžejní částí životního cyklu zaměstnance je jeho pracovní praxe. Z hlediska řízení lidských zdrojů hovoříme v této fázi o **řízení pracovního výkonu**, neboť to je to, o čem tu běží.

Jak lze řídit pracovní výkon zaměstnance? Teorie praví, že je to možné vhodným nastavením systémů:

- A) hodnocení,
- B) odměňování,
- C) rozvoj a vzdělávání.

Všechny tyto tři oblasti jsou provázány v **kompetenčním modelu** (viz profil pracovního místa) a vytvářejí **motivační systém**.

Hodnocení má v této skupině poněkud výjimečnou pozici, neboť výstupy z něj lze využít v oblasti odměňování a rozvoje.

### A) Hodnocení

*„Hodnocení pracovníků může být zaměřeno na několik cílů najednou. Nelze se však zaměřit na všechny a stejnou měrou, protože by došlo k rozmělnění nasazení. Ztratilo by se zaměření na cíl. V závislosti na personální strategii mohou být preferovány různé cíle. Stejně tak se budou cíle lišit podle skupin pracovníků. Nejdůležitější cíle hodnocení:*

- *Monitorovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům.*
- *Pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování.*
- *Identifikovat potenciál pracovníka.*
- *Poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná.*
- *Identifikovat potřeby v oblasti rozvoje.*
- *Poskytovat pracovníkovi příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným.*

– Zlepšovat výkon v budoucnosti (stanovování cílů a definování postupů a podmínek jak jich dosáhnout).<sup>(3)</sup>

Pojem hodnocení je velmi často zaměňován s pojmem odměňování, v lepším případě je cíl hodnocení chápán jako podklad k rozhodnutí o odměňách. Citace z publikace Františka Hroníka však poukazuje na celou škálu cílů, které můžeme hodnocením sledovat.

### NASTAVENÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ

Základem pro **nastavení systému hodnocení** je stanovení cílů organizace, organizační struktura, z ní vycházející profil pracovního místa a náplň práce. Jinými slovy – víme, **co** se má dělat a **kdo** to má dělat. U konkrétního zaměstnance jsme schopni říci, jaké má způsobilosti (u nováčků jsme je vyhodnotili při náboru a výběru, u stávajících zaměstnanců dosažitelným pozorováním v pracovním procesu nebo např. při tvorbě plánu osobního rozvoje), tedy víme, **co umí** nebo **co budou umět**. Posléze můžeme vyhodnocovat **výsledky**, kterých zaměstnanec dosahuje.

### OBLASTI HODNOCENÍ

Zaměstnance lze hodnotit v oblasti **vstupu** (způsobilosti, tedy vše, čeho je zaměstnanec sám nositelem, včetně potenciálu odborného růstu), dále pak v oblasti **výstupu** (zde se jedná zpravidla o měřitelný výkon a výsledky) a v oblasti **procesu** (pracovní chování, budování vztahů, přístup). Mezi jednotlivými oblastmi někdy nelze určit přesnou hranici – o to ostatně ani nejde. Jde o to, abychom se při hodnocení nezaměřovali pouze na jednu oblast, ale podle povahy pracovního místa a pozice používali kombinaci alespoň dvou. Jedině tak bude hodnocení efektivní.

### KRITÉRIA HODNOCENÍ

Kritéria pro hodnocení v **oblasti vstupu** lze zpravidla nalézt v kompetenčním modelu, kritéria v **oblasti výstupu** v náplni práce (dosahování stanovených cílů – kvalita, kvantita, plnění termínů, efektivita hospodaření s finančními prostředky, originalnost řešení). Problematickým se může zdát nastavení kritérií v **oblasti procesů**, ale i tady lze definovat měřitelné veličiny (přístup k řešení problému – proaktivní/pasivní, vztahy k druhým lidem – řídí/nechává se řídit).

(3) HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, Grada 2006

## METODY HODNOCENÍ

V následující části zmíníme některé způsoby (metody), jichž lze při hodnocení různých probíhajících procesů využít.

V souvislosti s kritérii můžeme zmínit pojem **hodnotící stupnice** neboli **škály**. Ty mohou být:

- číselné (1 2 3 4 5 6);
- slovní (nevykazuje téměř žádnou samostatnost – v dílčích a rutinních úkolech je samostatný – je převážně samostatný – je schopen pracovat naprosto samostatně);
- kombinované (nízká kvalita 1–2, průměrná kvalita 3–8, vysoká kvalita 9–10).

K hodnocení je možné použít také **komparativní metody**, které jsou založeny na srovnávání pracovníků mezi sebou. Tyto metody je však vhodné používat tam, kde se hodnocení mohou účastnit všichni hodnocení a kde lze využít soutěživosti.

Často používáme v různých situacích termínu **zpětná vazba**. Jedná se o poměrně starou techniku, která může být za dodržení určitých podmínek velmi efektivním nástrojem hodnocení. Základní funkcí zpětné vazby je kontrola realitou. Ony podmínky, které je nutno dodržet, jsou:

- hodnoceného **informujeme** o jeho chování, tedy nehodnotíme, neinterpretujeme!
- **popisujeme** chování, nikoli člověka!
- poskytujeme **konkrétní informace**, nikoli obecná tvrzení!

Smyslem poskytování zpětné vazby druhému je pomoci změnit jeho chování, nikoliv předělat člověka samotného. Poskytování zpětné vazby by mělo být průběžné, nikoli jednorázové.

Nejčastěji užívanou je metoda **motivačně-hodnotícího pohovoru** (tato metoda má dosti blízko ke koučovacím pohovorům). Zaměstnanec je zde veden tak, aby důležité momenty a závěry odhaloval sám. Touto samostatností je zároveň silně motivován k překračování sebe sama a ke kreativnímu řešení situací.

Stručný přehled některých dalších metod a zařazení metod podle oblastí hodnocení a podle časového horizontu je uveden v matici na následující straně. Každá z metod je umístěna do takového „políčka“, ve kterém má těžiště. Výčet metod není úplný, ale pouze orientační, v praxi je vždy třeba volit tu, která nejlépe odpovídá charakteru činnosti organizace nebo pracoviště.

## MATICE METOD HODNOCENÍ<sup>(4)</sup>

Metody zaměřené na	VSTUPY	PROCESY	VÝSTUPY
MINU- LOST	– Zhodnocení praxe (certifikáty)	– Metoda klíčové události	– Záznam výsledků – Srovnání výsledků
PŘÍTOMNOST	– Assessment centre – Development centre – Manažerský audit – Zkouška	– Sociogram – 360° zpětná vazba	– Pozorování na místě – Mystery shopping
BUDOUC- NOST	– Hodnocení potenciálu	– Supervize – Intervize	– Řízení podle cílů – Balance Score Card

Doposud jsme se zmiňovali pouze o formálních hodnoceních a hodnoceních druhými. Stejně důležité však je i **neformální hodnocení** (neplánované, situační – tedy pochvaly či výtky) a **sebehodnocení** jako jedna z neopominutelných metod. (Podrobný popis jednotlivých metod lze nalézt v odborné literatuře, například v citované publikaci.)

### Připomeňme ještě **zásady hodnocení**:

- hodnocení provádí přímý nadřízený – tuto činnost nelze delegovat; ve výjimečných případech je do hodnocení zapojen personalista, případně nadřízený nadřízeného (např. když se v průběhu hodnoceného období vystřídalí přímí nadřízení); při některých metodách hodnocení se mohou zapojit spolupracovníci, podřízení, klienti, sám hodnocený;
- hodnocení musí být v rámci organizace srovnatelné;
- hodnocení je proces, nikoliv jednorázový akt;
- hodnocení by mělo probíhat pravidelně, v předem daném intervalu;
- hodnocení by mělo být maximálně objektivní.

(4) HROŇÍK, E. *Hodnocení pracovníků*, Grada 2006

## ZÁVĚR A VYUŽITÍ HODNOCENÍ

Stěžejní částí systému hodnocení je hodnotící pohovor, který je nutným ukončením jakéhokoli procesu hodnocení. Během hodnotícího pohovoru vyhodnocujeme se zaměstnancem použitou metodu hodnocení a to, co mu zvolená metoda přinesla, co nového díky ní poznal.

Také při vedení hodnotícího pohovoru je třeba dodržovat určitá pravidla, především:

- písemně se na pohovor připravit;
- zajistit jeho nerušený průběh;
- během pohovoru všechna svá tvrzení podpořit důkazy;
- odosobnit problematická místa (nehodnotíme osobu, ale výkon, případně chování);
- poskytnout hodnocenému prostor k vyjádření.

K čemu všemu lze využít závěrů hodnocení?

**Z hlediska individuálního pracovníka** může hodnocení sloužit – jak již bylo zmíněno v úvodu – ke zlepšení výkonu, k určování odměny, k identifikaci potřeb v oblasti rozvoje, k motivování pracovníků.

**Z hlediska organizace** však mohou být závěry hodnocení podkladem ke změnám v zařazení, ke zjištění chyb v rozvržení práce či ke zjištění nedostatků při výběru zaměstnanců.

Především je však hodnocení příležitostí k posílení organizační kultury a navázání vzájemně výhodného a obohacujícího vztahu mezi organizací a zaměstnancem.

## Odměňování

Oblast odměňování je dosud v mnoha organizacích jediným nástrojem řízení, který je uplatňován. Důvodem je skutečnost, že tuto povinnost nám jako zaměstnavatelům ukládá zákon.

Mzdu zaměstnance tvoří tyto složky:

1. **Mzda** – Poskytování mezd je upraveno zákoníkem práce a v zákonu o mzdě, který se vztahuje i na neziskové organizace. Problematiku rozpočtových a některých dalších organizací řeší zákon o platu. Výše mzdy je zpravidla sjednána ve **mzdovém výměru** (případně platovém výměru). Co všechno určuje výši základní mzdy? Zákonem daná minimální mzda, tarify, dále pak vzdělání, praxe, solventnost zaměstnavatele, zvyklosti, unikátnost profese, ale také hodnocení pracovního výkonu.

2. **Prémie** – Do této kategorie řadíme všechny **přímé finanční způsoby odměňování kromě základní mzdy a základních příplatků**. Tvoří pohyblivou, nenárokovou část mzdy. Jsou to: prémie, cílové odměny, projektové odměny, osobní ohodnocení apod. Jen tehdy, **jsou-li navázány na systém hodnocení, mohou být nástrojem řízení lidských zdrojů**. Jejich výše se určuje na základě hodnocení výkonu či plnění zadaných úkolů měsíčně či čtvrtletně – je však třeba úkoly zadávat před hodnoceným obdobím a jejich plnění vyhodnotit ihned po ukončení období.
3. **Odměny, příplatky** – Jejich poskytování je dáno zákonem (přesčasy, ztížené pracovní prostředí...).
4. **Benefity** – Jedná se o **nepřímé finanční odměny a odměny v nefinančním vyjádření**; nazýváme je také zaměstnaneckými výhodami. Důvodem pro jejich poskytování může být motivování, retence, nabídka trhu práce, daňové důvody. Výběr benefitů, které do systému odměňování zařadíme, bychom měli postavit na znalosti toho, co naše zaměstnance motivuje. Jaké jsou **důvody pro zavádění benefitů** namísto prostého zvyšování základní mzdy a prémie? Jedním z důvodů může být skutečnost, že poskytování mnohých benefitů je z daňových důvodů levnější než poskytování mzdy (pozor – i poskytování benefitů je třeba přiznat a může se například projevit ve vyšší odvodě na sociální pojištění!). Dalším důvodem může být to, že danými benefity dáváme najevo priority naší organizace (např. pokud klademe důraz na zdravotní péči, kulturu apod.). V neposlední řadě může být zavádění benefitů výhodné také proto, že se o benefitech mluví snáze než o vyšší mzdě. Nepřímo se tak může vytvářet pozitivní obraz organizace na veřejnosti.
5. **Pojištění** – Je placené zaměstnavatelem a jeho výše je upravena legislativně.

## *Rozvoj a vzdělávání*

### **Důvody**

Jaké mohou být důvody pro vzdělávání zaměstnanců? Potřeba může být dána zákonem (povinná školení), změnami pracovních postupů, nutností předávat nové informace, při změnách pozic v rámci organizace či při adaptaci a zaškolování nového zaměstnance.

Vedle těchto důvodů můžeme nalézt i další, které kromě přínosu konkrétnímu jedinci jsou přínosem i pro organizaci, pro její rozvoj: zvyšování

způsobilostí zaměstnanců, větší zapojení zaměstnanců do dění v organizaci, zvýšení motivace, kontakt s pracovníky z jiných organizací (výměna zkušeností) apod.

### **CÍLE**

Cílem rozvoje a vzdělávání je zvyšování kompetencí všeho druhu a samozřejmě zvýšení výkonnosti organizace.

### **JEDNOTLIVÉ ETAPY**

Zavést v organizaci účinný **systém rozvoje a vzdělávání** znamená věnovat se pečlivě každému z následujících kroků:

1. identifikace rozvojových a vzdělávacích potřeb,
2. plánování rozvoje/ příprava vzdělávání,
3. realizace,
4. vyhodnocení.

### **ZÁSADY**

Vytvoření efektivního vzdělávacího systému by mělo dbát na:

- **úplnost a diferenciaci** – do vzdělávacího systému by měli být zahrnuti všichni, přičemž dbáme na rozlišení potřeb v určitých skupinách zaměstnanců,
- **návaznost**,
- **měřitelnost přínosu** – nezapomínejte, že vzdělávání je investice, a každou investici je nutno zvážit,
- **důslednost** – dbát na dodržování plánu, nastavit sankce pro případ neplnění,
- **operativnost** – přes všechny plány a návaznosti je občas nezbytné umět zareagovat na změny.

### **OBSAH**

Obsah systému rozvoje a vzdělávání odráží již výše zmíněné důvody, proč vzdělávat a rozvíjet:

1. **Adaptace a zaškolení nových zaměstnanců** – úvodní a základní školení, jehož cílem je zvládnutí orientace v organizaci a rychlé dosažení standardního výkonu. Je prokázáno, že na tomto období dosti záleží, zda a jak dlouho pracovník v organizaci setrvá (podle průzkumů je fluktuace největší během prvního roku zaměstnání), stojí tedy za to tuto část vzdělávání nepodceňovat.
2. **Vzdělávání povinné ze zákona** – BOZP, PO, školení řidičů apod.
3. **Odborné vzdělávání, odborná příprava** – může se vztahovat jak k současné pozici zaměstnance, tak k budoucímu uplatnění, pokud plánujeme přesun zaměstnance v rámci organizace. Často

se tento typ vzdělávání vztahuje k náplni práce zaměstnance a jeho cílem je umožnit standardní výkon.

4. „**Měkké dovednosti**“ (**soft skills**) – komunikační dovednosti, vyjednávání, prezentace, efektivní telefonování apod.; pro některé pozice mohou být tyto typy vzdělávání vzděláváním odborným, zatímco pro jiné pozice budou vzděláváním doplňkovým.
5. **Jazykové vzdělávání**
6. **Rozvoj managementu**

Existence systému rozvoje a vzdělávání v organizaci se u konkrétního jedince odrazí ve zpracování **osobního plánu rozvoje**, případně **v kariérovém plánu**. Do oblasti rozvoje a vzdělávání patří také **rozvoj talentů** a **plány nástupnictví** v rámci organizace.

## *Motivace*

Motivace je dnes slovo takřka nadužívané. Hovoříme-li o pracovní motivaci, pak je to téma, které je nedílnou součástí kapitoly Pracovní praxe. Motivační faktory lze nalézat a uplatňovat ve všech třech výše zmíněných oblastech řízení lidských zdrojů, tedy v hodnocení, odměňování i rozvoji a vzdělávání.

### **CO TO JE MOTIVACE?**

Motivace je **proces, který povzbuzuje a řídí lidské konání**.

Nemůžeme motivovat každého. Ale můžeme vytvořit prostředí, které umožní lidem růst a vydat ze sebe to nejlepší. Různí lidé jsou motivováni různě. Proto je třeba každého jednotlivce motivovat způsobem šitým na míru.

### **PRINCIP A ZDROJE MOTIVACE**

Základním **principem motivace** zaměstnanců je **nalezení harmonie mezi tím, co konkrétní člověk pociťuje jako své vnitřní potřeby, a mezi tím, co by měl pro organizaci vykonávat**.

Základními **zdroji motivace** jsou tedy jednak **vnitřní pohnutky a motivy** (potřeby, návyky, zájmy, ideály, hodnoty), jednak **vnější podněty** neboli **stimuly** (odměny, příkazy, pracovní podmínky, pracovní režim). Je proto důležité uvědomit si rozdíl mezi motivací a stimulací – velmi často hovoříme o motivaci tam, kde se jedná o stimulaci (tedy dodávání podnětů z vnějšího prostředí).

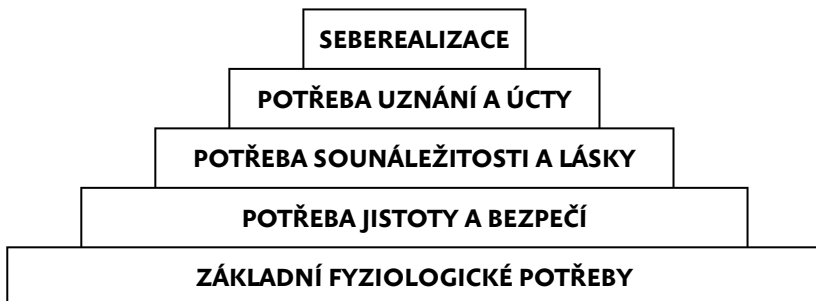


## TŘI ZÁKLADNÍ TEORIE MOTIVACE

### 1. Maslowova hierarchie potřeb

V poněkud zjednodušené podobě zobrazuje Maslowova pyramida pět hlavních kategorií potřeb. Podle této teorie je možné začít uspokojovat každou další (vyšší) potřebu až tehdy, kdy byla uspokojena potřeba předcházející.

#### PYRAMIDA POTŘEB PODLE A. MASLOWA:



- Mezi **fyzilogické potřeby** řadíme potřebu dýchání, vyměšování, jídla, stručně řečeno všeho, co potřebujeme pro přežití (ŽÍT).
- **Potřeba jistoty a bezpečí** je o zajištění a uchování existence i do budoucna a vyloučení nebezpečí a ohrožení (ŽÍT DÉLE).
- **Potřeba sounáležitosti a lásky** (sociální potřeba) je o členství a vytváření vztahů v rámci sociální skupiny (NEBÝT SÁM).
- **Potřeba uznání a úcty** (egoistická potřeba) je o přijetí úlohy/role v rámci sociální skupiny, její naplňování a uznání této role ostatními (BÝT UŽITEČNÝ/DŮLEŽITÝ).
- **Potřeba seberealizace** znamená nalézt uplatnění svých schopností a talentu ve smysluplné činnosti (MÍT SMYSL).

### 2. McGregorova teorie X a Y

Písmeny X a Y označil Douglas McGregor dva základní přístupy k řízení pracovníků.

**Teorie X** pracuje s tradičním předpokladem, že lidé jsou k práci podněcováni určitou **odměnou nebo trestem** a nechtějí přebírat za práci odpovědnost (lidé nechtějí pracovat, nemají rádi odpovědnost, nemají nápady, mají minimální ambice, pracují jen pro peníze, potřebují úplnou kontrolu, jsou líní a nedá se jim věřit...)

**Teorie Y** pracuje s předpokladem, že **lidé jsou ochotní pracovat**, odměna je nestimuluje, kontrola a tresty nezvyšují motivaci; zároveň jsou schopní přebírat za svou práci odpovědnost (pracují s chutí, chtějí přispět k něčemu dobrému, ochotně přijímají odpovědnost, mohou rozhodovat sami za sebe, jsou schopni řešit problémy, jsou schopni stanovit si dlouhodobé plány a dosáhnout jich...)

Posoudit tyto dvě protikladné teorie a zejména zvolit ten správný přístup je základním úkolem manažera.

„Jedněte s člověkem podle toho, jakým je, a on takovým zůstane.  
Jedněte s ním tak, jakým by mohl být, a on se takovým stane.“

– J. W. Goethe

### 3. Herzbergova motivačně-hygienická teorie

Herzberg přenesl Maslowovu teorii do pracovního procesu a na základě svých dalších výzkumů usoudil, že spokojenost a nespokojenost nejsou dvě stránky jednoho jevu, ale že se jedná o dva zcela odlišné jevy, které spolu nesouvisí a mají i odlišné příčiny.

- **příčiny způsobující nespokojenost** – faktory hygienické neboli disatisfaktory;
- **příčiny způsobující spokojenost** – faktory motivační neboli satisfaktory.

Mezi **hygienické faktory** patří:

- organizační kultura, sdílená správa,
- odborný dozor,
- pracovní pravidla,
- vztahy s nadřízenými,
- vztahy se spolupracovníky,
- vztahy s podřízenými,
- plat,
- jistota práce,
- pracovní podmínky,
- postavení.

Mezi **motivační faktory** patří:

- dosažení cíle,
- uznání,

- povýšení, postup,
- práce sama (náročnost, zajímavost)
- možnost osobního růstu,
- odpovědnost,
- příležitost.

Jaký závěr plyne z Herzbergovy teorie?

- **Hygienické faktory** musí být **pro kvalitní výkon splněny**. Zlepšení těchto podmínek lidi nemotivuje a nezvyšuje jejich výkonnost.
- **Faktory motivační** jsou ty, díky kterým **můžeme získat cokoliv navíc**, totiž vytvářet motivující atmosféru a prostředí.

Tolik teorie. Pro praxi můžeme **shrnout**:

- Co je předmětem žádosti, to se udělá.
- Co je měřeno, to se udělá lépe.
- Co je odměněno, to se udělá ze všeho nejlépe.

---

*Praktická poznámka: Až budete zvažovat, jak motivovat/stimulovat své zaměstnance, zkuste začít u sebe: na list papíru uveďte, co motivuje vás osobně. Až budete mít seznam hotov, pak jste si právě připravili seznam toho, co motivuje vaše zaměstnance. Je pozoruhodné, že jsme schopni přesně říci, co motivuje nás samotné. Máme-li ale mluvit o tom, co motivuje druhé, volíme jiné položky a v jiném pořadí:*

*My: 1. výsledek, 2. zájem, 3. postup, 4. plat, 5. odpovědnost, 6. růst*

*Oni: 1. plat, 2. postup, 3. uznání, 4. jistota, 5. zájem, 6. status*

*Když se Jich ale zeptáte, co Je motivuje, bude se Jejich odpověď nečekaně shodovat s Naší...*

---

## 5. Změny zařazení

Změny pracovního zařazení mohou být vyvolány nejrůznějšími důvody. Může dojít ke změnám celé organizační struktury, mohou být důsledkem interního náboru zaměstnanců, povyšování, přestupy, neměli bychom opominout ani případnou iniciativu zaměstnance.

Změny zařazení mohou přinést určité výhody:

- nové výzvy – vyšší motivace zaměstnance;
- zlepšování sociálního klimatu organizace – jistota ostatních zaměstnanců, demonstrace možnosti změny;
- znalost zaměstnance – větší pravděpodobnost úspěšnosti;
- úspora nákladů na výběrová řízení z externích zdrojů a zaškolení.

## 6. Ukončení pracovního poměru

Ukončení pracovního poměru je upraveno zákoníkem práce (viz předchozí kapitola).

**Důvody** mohou být různé – z podnětu zaměstnance i z podnětu zaměstnavatele.

**Formy** jsou dány legislativně – zrušením ve zkušební době, dohodou, výpovědí, uplynutím sjednané doby, odchodem do důchodu, smrtí, v případě cizinců také dnem ukončení pobytu na území ČR apod.

### *Závěrem*

Řízení lidských zdrojů je především o schopnosti skloubit cíle organizace s cíli jednotlivce tak, aby byly uspokojeny obě strany. Je to činnost náročná, ale energie a čas jí věnovaný se vám bohatě vrátí v podobě prosperující organizace poskytující kvalitní služby a v podobě výkonných a spokojených zaměstnanců.

#### *Použitá/doporučená literatura:*

ARMSTRONG, M. *Personální management*, Grada, Praha 1999.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*, Rubico, Olomouc 1996..

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*, Grada, Praha 2006.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, Grada, Praha 2007.

PLAMÍNEK, J. a kol. *Řízení neziskových organizací*, Lotos, Praha 1996.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*, Grada, Praha 2002.

# Ukázky praktických metod při řízení lidských zdrojů

Jiří Tošner

V neziskových organizacích jsou pracovní vztahy mezi lidmi více než jinde závislé **na schopnostech spolu vyjít a na ochotě řešit problémy**. Je to dáno specifikou NNO v našich podmínkách, kde řadu z nich drží pohromadě více nadšení než profesionální základ. Na druhé straně je třeba říci, že k práci v sociální, zdravotní, humanitární, ekologické, charitativní či podobné oblasti bude vždy potřeba dostatek motivace i nadšení. Stejně tak bude i nadále platit, že práce s klientelou bude vždy náročná na komunikaci a mezilidské vztahy a vždy se budou objevovat konflikty a problémy plné emocí, neporozumění, pocitů křivd i vyčerpání z práce. Ukazuje se zde základní myšlenka dobrého fungování neziskové organizace – **najít rovnováhu mezi nadšením a profesionalitou**.

V následující části předkládáme **konkrétní metody, které nám mohou pomoci vyznat se v komunikaci mezi lidmi v NNO a nabídnout i cestu k řešení problémů**. I když se tyto metody dají s úspěchem použít bez speciálního výcviku, doporučujeme – zejména při jejich zavádění – přizvat ke spolupráci někoho se zkušenostmi se supervizí či psychoterapií a s vedením malé skupiny, tedy někoho, kdo nám může zároveň přinést řadu dalších metod práce s mezilidskými vztahy a řešením problémů.

Pro ilustraci uvádíme nejprve příklady prvních dojmů zaznamenaných při práci s komunikačními mapami a profesními rolemi:

**JOSEF** – pocit prázdnoty, chaosu a papírování, jako „vychovatel“ organizuje volný čas vězňů, ale realizace vázne na spolupráci s dozorci.

**JANA** – pocit tepla a klidu pochází z vlastního pracovního nadšení, denně si dává předsevzetí a plní je, sice hrozný spěch a shon, jako staniční sestra se nemůže dobře spolehnout na podřízené, finanční postih neexistuje, odměny jim stejně nedává, protože „není za co“, bývá z toho vyčerpaná, ale těší ji číst pohádky a zpívat písničky babičkám.

**VĚRA** – v táborech ji práce těší, v poradně je strašný fofr, není čas se s kolegyněmi zastavit, poradit se, probrat věci, chybí sekretářka, která by brala telefony, pokus o porady je rušen neustálými telefonáty, v táborech ji těší odezva obyvatel tábora, která v práci v poradně není, s nikým si zde pořádně nepromluví.

**JITKA** – pocit pohody a klidu, bojí se trochu ztráty subjektivity ústavu, ale věří v pochopení nových nadřízených, jak způsobit, aby podřízení pracovali s nasazením, pokouší se zavádět denní porady personálu o obyvatelích, ale není ochota, zvláště, když ona není přítomna, tak se to nekoná, sestry nechtějí. Uvažuje o tom, zmenšit počet kvalifikovaných sester, aby zvětšila celkový počet pracovníků, nekvalifikované síly jsou levnější, může jich být víc, tak aby bylo více času na klienty.

**LUCIE** – pocit strašné nudy, není do čeho píchnout, sedí s kolegou, který je na tom podobně a neustále nadává, jeho nálada je nakažlivá, měla by pracovat s mládeží, ale u mladých není zájem, zkoušela chodit po školách, nic z toho nebylo, kursy absolvovala, vše je připraveno, ale děti nejsou. Šéf má hodně plánů, ale každý hned zapomíná kvůli novému plánu. Ale zdá se, že by jí v ničem nebránil. Bude se však kvůli rodinné situaci stěhovat, uvažuje, zda vůbec na tomto pracovišti zůstane.

**PETR** – obavy a úzkost, týká se práce s týmem poté, co na pracovišti přetrvává stín minulého šéfa, jeho předchůdce. On sám je nedirektivní, neumí a nechce vše podrobně vysvětlovat, ale zdá se, že by bylo potřeba lidem přikazovat do detailů.

## Analýza vzdělávacích potřeb

Jako první ukázkou možného postupu uvádíme položky dotazníku zaměřeného na analýzu vzdělávacích potřeb. Dotazník slouží **ke zmapování důležitých oblastí práce z hlediska motivace k získávání nových znalostí a dovedností**. Dotazník nemá kvantitativní vyhodnocení, slouží ke sběru kvalitativních dat. Tento dotazník je možno nabídnout spolupracovníkům, ale je třeba s nimi předem dobře prodiskutovat, k čemu slouží, a dbát na to, aby byli motivováni ke spolupráci, aby získali přesvědčení, že bude sloužit právě jim.

### DOTAZNÍK K ANALÝZE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB

1. Popište nějakou příhodu či situaci z vašeho zaměstnání, kdy jste při jednání s klientem či spolupracovníkem nebyl/a s výsledkem spokojen/a a měl/a jste přítom pocit, že jste si mohl/a počínat trochu lépe.
2. Popište nějakou příhodu či situaci z Vašeho zaměstnání, kdy jste byl/a s výsledkem i Vaším počínáním spokojen/a.
3. Zamyslete se nad tím, jaké činnosti ve své práci vykonáváte. Sepište je tak, jak vás budou napadat. Připište ke každé z nich váš odhad, jaký význam má dotyčná činnost pro úspěch vaší práce (0 – žádný, 1 – malý, 2 – střední, 3 – značný, 4 – rozhodující). Dále připište, zda a o kolik byste se v dotyčné činnosti chtěl/a zdokonalit (0 – vůbec, 1 – trochu, 2 – středně, 3 – značně, 4 – zásadně).

	význam pro Vaši práci	motivace ke zdokonalení
1.	...	...
2.	...	...
3.	...	...

4. Jaké činnosti byste ve své práci dělat chtěl/a, ale neděláte je? Připište ke každé z nich Váš odhad, jaký význam by měla dotyčná činnost pro úspěch Vaší práce (0 – žádný, 1 – malý, 2 – střední, 3 – značný, 4 – rozhodující). Připište, zda a o kolik byste se chtěl(a) v dané činnosti zdokonalit (0 – vůbec, 1 – trochu, 2 – středně, 3 – značně, 4 – zásadně).

	význam pro Vaši práci	motivace ke zdokonalení
1.	...	...
2.	...	...
3.	...	...

5. Pravděpodobně máte také nějaké důležité schopnosti a vlastnosti, které ve vaší práci nejsou využity. Zkuste si je připomenout a sepsat.

1. ...
2. ...
3. ...

6. Označte, jak moc byste se chtěl/a zdokonalit v interpersonálních dovednostech (0 – vůbec, 1 – trochu, 2 – středně, 3 – značně, 4 – zásadně).

<b>Dovednost</b>	<b>Jak moc se zdokonalit</b>
1. navázání a udržení kontaktu a spolupráce s klientem	0 1 2 3 4
2. posouzení problému klienta	0 1 2 3 4
3. řídit rozhovor, prosadit se	0 1 2 3 4
4. podpořit klienta, pomoci mu nést těžkou situaci	0 1 2 3 4
5. pomoci mu přijít na lepší řešení jeho situace	0 1 2 3 4
6. jednat s více klienty, kteří k sobě patří (členové rodiny, obyvatelé ústavu aj.), pracovat s jejich vztahy	0 1 2 3 4
7. jednat s nadřízenými, podřízenými a spolupracovníky	0 1 2 3 4
8. účinně vyjednávat s pracovníky jiných organizací	0 1 2 3 4
9. rozeznávat vlastní osobní pocity v různých pracovních vztazích a umět s nimi pracovat	0 1 2 3 4
10. umět udržet své hranice, aby člověk nebyl příliš zasažen utrpením druhých	0 1 2 3 4
11. neztrácet radost ze života v důsledku zátěže v práci	0 1 2 3 4
12. jiné: .....	0 1 2 3 4



## Komunikační mapa – moje síť spolupráce

V příručkách pro manažery existuje řada metod a technik, které jsou zaměřeny na vedení lidí. Obvykle jsou v nich znázorňované a popisované vztahy nadřízenosti a podřízenosti, kompetence jednotlivých osob či článků řízení. Předkládaná metoda může jednoduchou, přehlednou a ostatním sdělnou formou zachytit dynamiku vztahů ke spolupracovníkům i klientům na pracovišti i mimo něj.

Komunikační mapa, kterou bychom mohli také nazvat „Moje síť spolupráce“, je na rozdíl od personalisty používaných diagramů zaměřena více na subjektivní stránky lidské komunikace (pocity, dojmy, emoce) než na objektivní kvalitu a kvantitu předávaných informací. Je dobrým podkladem pro další řešení problémů a konfliktů, a to nejen v mezilidských vztazích, ale diskuse nad ní může přinést i podněty pro vlastní činnosti organizace. Komunikační mapy výkonných i vedoucích pracovníků jsou vhodným doplňkem při supervizi organizace.

Před dalším výkladem doporučujeme nakreslit si svoji síť spolupráce na „flipchart“.

Na papír zakreslíme lidi i organizace, s nimiž spolupracujeme při zajišťování potřebné pomoci pro klienty či služby, které poskytujeme. Mohou to být lidé jak z naší, tak z jiných organizací. Mohou to být i celé organizace či jejich součásti, pokud zde převažuje vztah k instituci (či její části) nad vztahem ke konkrétní osobě.

Osoby: muže zakreslíme jako *trojúhelník*, ženu jako *kroužek*. Organizace či jejich součásti (oddělení, pracoviště) zakreslíme jako *čtverečky*. Nejdříve nakreslíme *značku sebe sama/samé* a pak začneme kreslit značky spolupracujících lidí/pracovišť z organizace. Čím významnější je naše spolupráce s dotyčnou osobou či institucí pro úspěch naší práce, tím větší bude její značka. Čím těsnější je naše spolupráce s dotyčnou osobou či institucí, tím blíže ji umístíme u značky sebe sama (samé). Každou značku opatříme *vysvětlivkou*, která nám umožní i po čase zjistit, koho která značka představuje.

Spojíme každou značku se značkou sebe sama, a to buď *plnou čarou*, pokud je spolupráce hladká a bez problémů, nebo *přerušovanou čarou*, pokud jsou ve spolupráci nějaké problémy, nebo *spojnicí z křížků*, pokud je mezi námi vztah konfliktní či zcela nefunkční. Směr komunikace označíme *šipkami na čáře*, a to buď na obou koncích čáry při oboustranné komunikaci, nebo jen jednom konci čáry podle převažujícího směru komunikace. Stejným způsobem zakreslíme *spolupracující osoby z jiných institucí* či *tyto instituce jako celek*, opět včetně spojovacích čar, charakterizujících směr i kvalitu komunikace.

Nad vzniklým obrázkem je možno se zamyslet a položit si některé důležité otázky:

- Nechybí mi tady někdo? (Případně doplnit další vztahy a vazby.)
- S kým se nám spolupráce daří více a s kým méně? Lze zde najít něco, co se v různých vztazích opakuje?
- Který vztah bychom potřebovali změnit?
- Jsme spokojeni se svou pozicí a rolí tak, jak jsme ji nakreslili?
- Vyplývá z mapy, že se „všechno točí kolem nás“, nebo jsme propojeni jen s několika málo lidmi?
- Komunikujeme více či raději s klienty nebo spolupracovníky?
- Máme více komunikačních vztahů se ženami či s muži? Může to být v něčem významné?
- Jak vypadá srovnání komunikačních cest uvnitř organizace a vně?
- Tam, kde klienty někomu předáváme, máme vždy důvěru, že je svěřujeme do dobrých rukou? Předáváme je na principu „hvězdicového“ nebo „řetězového“ modelu?
- Odpovídá kresba našemu funkčnímu postavení a pracovní náplni? Kde se v kresbě objevuje poslání naší organizace?

Výsledky svého zamyšlení si zapíšeme a obrázek uschováme pro pozdější potřebu. S komunikační mapou můžeme pracovat sami, ale máme-li příležitost účastnit se supervize či kazuistických seminářů, vezměme si mapu s sebou. Srovnání pohledů více lidí (více komunikačních map z téže organizace) může být dobrým podkladem pro řešení problémů i pro další rozvoj organizace.

## *Kazuistika*

Další metodou, která může sloužit jak vlastní sebereflexi, tak prezentaci vlastních úspěchů i neúspěchů, je kazuistika jako **písemná forma sledování konkrétního případu**.

Kazuistika obvykle slouží k ilustraci průběhu a výsledků terapeutického či poradenského procesu. Osnova kazuistiky, kterou zde uvádíme, klade důraz nejen **na vlastní průběh případu a jeho řešení**, ale také **na naši vlastní roli v popisovaném případě** – tedy, čím naše osoba a její chování mohly ovlivnit průběh případu. Opět vycházíme z předpokladu, že v pomáhající profesi jsem nejen „pracovníkem“, ale zároveň „člověkem“, který svou osobností ovlivňuje průběh pracovní činnosti více než v jiných profesích.

Předkládaná **osnova kazuistiky** je něco jako **strukturovaný deník vlastní práce** – je proto optimální vybrat si jeden případ a vést si o něm záznamy delší dobu. V praxi je obvyklé, že pokud nás případ něčím zaujme, musíme na něj stále myslet a nejsme schopni jej vyřešit, nastane vhodná chvíle vypsát vše na papír. To, co se událo dříve, můžeme zrekonstruovat z paměti nebo z pracovních materiálů a spisů.

Na tomto typu kazuistiky je podstatný nejen záznam faktů a dějů, ale také vlastních pocitů a prožitků, které v nás případ a osoby v něm obsažené vyvolávají. Výsledek práce (cca 3–5 popsaných stran) je opět dobrým materiálem pro supervizi.

Strukturu kazuistiky je možno upravit podle specifík klientely či poskytovanych služeb. Předložená osnova nabízí otázky, které je možné si klást.

### **OSNOVA KAZUISTIKY:**

#### **1. Navázání kontaktu s klientem:**

- První setkání s klientem – v jaké souvislosti proběhlo?
- Jaká byla klientova zakázka, co žádal?
- Jaký byl první dojem z klienta?
- Dařilo se navázat kontakt?
- Jaké potíže se objevovaly při komunikaci s klientem?

#### **2. Posouzení klientových potřeb a zdrojů a počáteční plán pomoci:**

- Jaké klientovy potřeby pracovník identifikoval?
- Z čeho je rozpoznal?
- Našel pracovník v klientově situaci nějaké nevyužité zdroje?
- Jakou pomoc mu nabídnul?
- Jaká pomoc by byla rovněž na místě, ale nemohla být nabídnuta, protože není k dispozici?
- Jak klient nabídku přijal a jaký kontrakt vzešel z požadavků klienta a nabídky pracovníka?

#### **3. Podpora a pomoc k soběstačnosti:**

- Jakou podporu je třeba klientovi poskytnout s ohledem na dosažení jeho maximální možné soběstačnosti?

#### **4. Další průběh práce na případě:**

- Jak se dál rozvíjel pracovní vztah s klientem?
- Jaké významné události se staly v průběhu práce na případě?
- Jak probíhala realizace původního plánu pomoci, v čem nemohl být plán uskutečněn?
- Které další potřeby klienta se objevily dodatečně?

- Jaká je současná situace klienta?
- Došlo ke změně?
- Jaké okolnosti přispěly k současnému výsledku?
- Jak probíhalo poslední uskutečněné setkání s klientem?
- Je práce ukončena nebo probíhá dál?

#### **5. Spolupráce s dalšími pomáhajícími pracovníky a fungování sociální sítě:**

- Jak probíhala spolupráce s dalšími spolupracujícími lidmi či organizacemi?
- Jaké okolnosti zde hrály roli?
- Lze z tohoto případu vyvodit něco pro: a) fungování sítě služeb obecně; b) způsob spolupráce s konkrétními pracovníky?

#### **6. Reflexe vlastní role v případě:**

- Jaké byly osobní prožitky pracovníka ve vztahu ke klientovi a jeho problému (sympatie, antipatie, zlost, strach a j.) a jakou roli hrály pro vývoj práce na případu?

Obecné zásady pro psaní kazuistiky:

- „Klientem“ může být i několik lidí, např. partneři, rodič – dítě, celá rodina.
- Odlišení faktů od jejich interpretace.
- Pokud je možno nějaký závěr opřít o pozorované údaje, je třeba je uvést. Pokud ne, uvést, že jde o hypotézu, a dodat souvislosti, které pro ni svědčí.
- Fakta a stanoviska převzatá od jiných pracovníků (např. ze spisového materiálu) je třeba vždy uvádět s označením zdroje.
- Při přemýšlení o případě je třeba si všimnout, jak klientovo jednání a prožívání případně souvisí s chováním lidí kolem něj (členů rodiny, úředních míst, pomáhajících pracovníků aj.), a to nikoliv jako jednosměrně zapříčiněné chováním těchto osob, nýbrž nalézt cykly vzájemně se posilujících reakcí obou stran.

### *„Já v mém zaměstnání“*

Závěrem vám nabídneme jednu projektivní techniku, která vyžaduje dostatečnou míru otevřenosti a důvěry mezi lidmi.

Před započítím semináře či školení skupiny lidí, je vhodné jim umožnit, aby se uvolnili a blíže seznámili. Nejprve účastníky rozdělíme do trojic,

pokud možno, aby se navzájem co nejméně znali. Zeptáme se, zda se všichni ve svých trojicích cítí v pohodě, aby mohli sdílet navzájem své dojmy a pocity, dáme jim možnost se vyměnit.

Poté se trojice sesednou, každý by měl mít kreslící čtvrtku s podložkou a fixy či pastelky. Za úkol dostanou *vyjádřit kresbou, jak se cítí ve svém zaměstnání*. Nezapomeňme účastníkům sdělit, že v trojicích si potom budou o kresbách povídat. Při vlastní práci na kresbě si mají vybavit nejprve celkový dojem z pracoviště, a dále vše, co se jim jeví jako podstatné – já sám, lidé, které v práci potkávám a kteří na mne působí, činnosti, které mne ovlivňují, jak se v práci cítím. Někdo bude pracovat více s barvami, někdo využije více možnost pracovat se symboly, kroužky a čtveřky, spojovanými čarami apod. Nejde o přesnost a úplnost popisu pracoviště, ale o to, aby kresba zachytila *dojmy*.

Po skončení si účastníci proberou kresby v každé trojici. Jeden vždy ukáže kresbu, druzí dva řeknou své první dojmy z jeho kresby, autor poté popisuje, co chtěl znázornit, ostatní členové trojice se ptají, komentují.

Autorovi kresby ostatní pomáhají uvědomit si jeho **rolí v zaměstnání**, získat **náhled nad každodenní rutinou** a schopnost vybočit ze zasetých kolejí a postupně dospět k tomu, **co by chtěl v práci jinak** a jak by k tomu mohl přispět sám či co by pro něj mohl udělat zaměstnavatel.



# Sebepoznávání

Klára Aronová

*Motto:*

*Člověk, který se rozhodl být pomáhajícím profesionálem a chce svou profesi vykonávat dobře, by si měl najít svůj vlastní zdroj sebepoznávání.*

## Úvod

Titul jedné knihy z oblasti psychologické literatury zní: „*Naslouchej sám sobě a porozumíš i druhým*“. (Jaques Salome, Sylvia Galland, Era 2002) Pro pomáhající profesi to platí dvojnásob. Pomáhající potřebuje schopnost zpětné vazby sám na sebe, bez ní nemůže být kvalitním profesionálem. Základem pomáhající profese – podobně jako je tomu v psychoterapii i supervizi – je totiž neustálé vyvažování jistoty a nejistoty, tázání a odpovídání, tedy neustálá mírná nespokojenost se stavem vlastního poznání i prožívání a z toho plynoucí ochota naslouchat myšlenkám i pocitům druhých. Člověk, který je tzv. „na cestě“, který se stále ptá a hledá sám sebe, má splněn základní předpoklad pro pomáhající profesi – toto hledání mu pomáhá být naslouchající a klást si otázky.

Abychom lépe rozuměli druhým, byli vnímaví a citliví k jejich potřebám, problémům a trápením, musíme nejprve najít pochopení a porozumění sami pro sebe. Jiným výrazem pro sebepoznávání je sebezkušenost neboli zkušenost se sebou samým, porozumění sobě samému. Smyslem sebepoznávání je zažít sami sebe, mít prožitek sebe, poznat se v různých situacích, znát své reakce na různé podněty, znát svá zranění, rozpoznat své obrany a dovolit svým skutečným pocitům, aby se ukázaly.

Termínem „pomáhající profese“ obecně míníme profese, jejichž podstatou je práce s druhými lidmi – tedy např. sociální pracovníky, pečovateli, zdravotní sestry, lékaře, učitele, lektory, koordinátory dobrovolníků, psychology, manažery neziskových organizací nebo vedoucí sociálních služeb.

Z vyjmenovaných profesí se technik sebepoznávání běžně užívá v oblasti psychoterapie. Budoucí psychoterapeuti jsou připravováni na výkon

své profese nejen po odborné stránce, ale i sebezkušenostním výcvikem. Absolvují nejčastěji 500 hodin výcviku, který je často doplněn i o individuální sebezkušenost. Smyslem sebezkušenosti je vyzkoušet si práci terapeuta sami na sobě, rozlišit své vlastní pocity, pojmenovat své vlastní potřeby, rozpomenout se na svá zranění a traumata a uchopit se v celé šíři svého prožívání a přijmout ho za své.

---

*„Smyslem sebezkušenostních výcviků je uvědomit si svá hlavní citlivá místa, dostat se do kontaktu s nejdůležitějšími emočními traumaty a najít pro ně pojmenování – aby se tak zmenšila možnost, že si terapeut bude své vnitřní problémy odreagovávat na klientech, aby se budoucí terapeut naučil v celé své další profesionální dráze sám sebe reflektovat.“*

— Karel Kopřiva  
*Lidský vztah jako součást profese. Portál 1997*

---

Podobně je možné využít sebepoznávání pro práci u dalších pracovníků pomáhajících profesí. Každá profese má své odborné techniky a přístupy, kterými se řídí a které využívá při pomáhání druhým. Pořád jsme to ale my, na kom záleží, jaký přístup zrovna zvolíme, co řekneme, jak se zachováme nebo zatváříme, či jestli nároky pomáhající profese dlouhodobě vydržíme. Velký díl našeho úspěchu při práci s klienty zůstává často v rukou nás samých. **Naše osobnost je nástrojem naší profese.**

V pomáhajících profesích není poznání sebe cíl sám pro sebe, ale je prostředkem k jinému, pro tuto profesi důležitějšímu cíli: jak já, jako osoba, jako člověk, mohu ještě lépe využít své přirozenosti ve své profesi a ještě lépe a kvalitněji jako pracovník pomáhat druhým? Sebepoznávání pro pomáhající pracovníky je nezbytnou součástí jejich profese, z toho důvodu, aby svým jednáním, svými nerozlišenými pocity neblokovali prožívání svých klientů a neškodili jim ani sami sobě.

**Co vlastně znamená pomáhat?** Pečovat o někoho, starat se, poskytovat mu to nejlepší, co máme, být tu pro druhého, vytvářet druhému takové podmínky, aby se mu lépe žilo, zajímat se o druhého, vzdělávat ho, udělat pro druhého, „co mu na očích vidíme“? Jenomže co druhému „na očích vidíme“? Nezřídka vidíme spíše to, co vidět chceme, co nám připadá správné, co my „cítíme“ jako správné – ale je to skutečně to, co druhý žádá? Poznáme-li sami sebe a porozumíme-li svým tužbám, přáním, potřebám, pomůže nám tato zkušenost, toto poznání lépe porozumět druhým. Lépe porozumět pocitům druhých, přijmout jejich přání a nevnucovat jim svá vlastní, dokonce zůstat u druhého i v případě, že bychom na jeho místě jednali jinak.



Takto vnímaná a poskytovaná pomoc nás může ochránit od pocitů frustrace, zklamání a pomoci nám lépe se identifikovat se svou rolí pomáhajícího pracovníka - takového, který nepomáhá na vlastní úkor, ani nepřebírá odpovědnost za rozhodování svých klientů na sebe, ale **uvědomuje si hranice své odpovědnosti i odpovědnosti těch, kterým pomáhá.**

## Proč sebepoznávání

Práce se sebou a na sobě v rámci sebezkušenostního nebo sebepoznávajícího procesu má dvě roviny – osobní rovinu a profesní rovinu.

**Osobní rovina** se týká toho, co můžeme získat my sami pro sebe. Sebezkušenost nám umožňuje porozumět sobě, svému prožívání, svým vnitřním konfliktům a používaným obranným mechanismům. Vedle porozumění sobě samému také získáváme a učíme se mít pochopení pro sebe, pro své zakázané pocity a prožitky, učíme se získávat podporu a umět si ji také sami poskytovat. Učíme se přijímat názory druhých na nás samotné a být schopni vnímat různost pohledů. Učíme se být tolerantní k jinakosti a zároveň přijmout reflexe nás samotných.

**V profesní rovině** nám práce s námi samými, objevování našeho prožívání a našich postojů může pomoci lépe snášet nároky profese, kterou jsme si vybrali, ztotožnit se svou rolí a najít si v ní své pravé místo.

Problémy druhých vidíme často sami přes sebe, přes své vlastní prožitky, bolesti, zranění, přes vlastní způsoby řešení a vlastní pohledy na situaci. Tím může dojít ke zkreslenému vnímání situace a následně i ke zkreslenému řešení nebo nabízení pomoci. Pokud si ale v procesu sebepoznávání dobře uvědomíme, kde stojíme my, co se týká nás a co je již mimo hranice naší osobnosti, můžeme toho efektivně využít při pomáhání druhým. Díky tomu, že nalezneme pochopení a porozumění sami pro sebe, podaří se nám lépe vidět druhého, jeho potřeby, přání, problémy a způsoby řešení. Pokud dovolíme sami sobě prožívat, mít potřeby, mít takové pocity jaké máme, dovolíme to i našim klientům.

Rovinu osobní a profesní není snadné od sebe oddělit, vzájemně se prolínají. To, co děláme pro sebe, zároveň děláme i pro naše klienty. Cílem sebepoznávání v pomáhajících profesích jsou pracovníci, kteří si rozumějí, vnímají své pocity, dovedou je reflektovat a přijímají je za své. Díky tomu dovedou poskytovat svým klientům takovou péči, která jim ponechá jejich prožívání a vnáší do pomáhání prvek odpovědnosti – a to jak odpovědnost pomáhajících pracovníků za jejich práci, tak i odpovědnost těch, kterým je pomáháno.

## Reflexe a zpětná vazba<sup>(1)</sup>

Reflexe a zpětná vazba jsou základní prostředky sebepoznávání, které jsou navzájem propojené a díky kterým máme možnost vidět se z mnoha úhlů, přijímat různé pohledy a konfrontovat náš vlastní pohled s jinými.

Sebereflexe je schopnost člověka podívat se sám na sebe a zjišťovat, jaký je, jak působí na druhé lidi, co v něm vyvolává pocity a o jaké pocity se jedná.

Reflexe je běžnou součástí našeho života. Provádíme ji téměř každý den, kdy zvažujeme své chování, jednání, a nejčastěji tehdy, nejsme-li si jím jisti. Reflexe nám totiž pomáhá naše chování přehodnotit, umožňuje nám dívat se na sebe s odstupem a případně po zhodnocení situace zaujímat nové postoje.

Nebezpečí reflexe, se kterou zůstáváme sami, často v tkví v tzv. zauzlení. Přestože je reflexe nástroj, který by nás měl primárně vést dál, posouvat a umožňovat nám změnu a vývoj, může se stát, že se začneme točit v kruhu nebo se raději spokojíme s jedním vysvětlením - nemáme chuť situaci stále znovu zkoumat. V tomto okamžiku nám mohou pomoci druzí lidé a jejich *zpětná vazba* – tedy jak nás oni vidí a vnímají, co si o nás myslí.

**Zpětná vazba** v mezilidských interakcích probíhá přirozeně a téměř v každé chvíli. Je to prostředek komunikace, který nás může vysvobodit z našeho bludného kruhu vlastních reflexí a zároveň nám umožňuje reflexi znovu rozproudit. Zpětná vazba je všudypřítomná. Je obsažena v každé komunikaci a v každém procesu, kde se vyskytují minimálně dva lidé. Laicky řečeno je zpětná vazba to, jak nás druzí vidí, co o nás říkají, co si o nás myslí – a že nám to dají najevo.

V kontextu sebepoznávacího procesu v pomáhající profesi hovoříme někdy o cílené zpětné vazbě, která je nástrojem, díky kterému je možné lépe formulovat a uvědomit si své vlastní zkušenosti. Druhý člověk, který nám poskytuje zpětnou vazbu, nám umožňuje lépe formulovat naši vlastní zkušenost, případně naši zkušenost rozšířit, uvidět jinak nebo s nadhledem. Tento proces vede u pracovníka k další práci na sobě, k vylepšení interakcí s druhými lidmi, ke zkvalitnění spolupráce, odstranění bariér a usnadnění navazování kontaktů.

(1) Zdroj: REITMAYEROVÁ, E., BROUMOVÁ, V. Cílená zpětná vazba. Portál 2007.

„Na rozdíl od běžné zpětné vazby je cílená zpětná vazba zaměřena na konkrétní charakteristiku. Je pro ni typické, že je vyvolána záměrně, většinou někým zvenčí, kdo ji iniciuje. Podobného druhu zpětné vazby se využívá převážně v psychoterapeutickém a sociálně psychologickém výcviku, ve skupinách, které se zabývají sebezkušenostním učením či zážitkovou pedagogikou, při supervizích apod.“

— Eva Reitmayerová, Věra Broumová  
Cílená zpětná vazba. Portál 2007

Cílem poskytování zpětné vazby je lepší porozumění svému chování a prožívání a na druhé straně porozumění chování a prožívání druhých lidí. Proces poskytování zpětné vazby je umění, při kterém jde o to poskytnout druhému člověku dostatek informací a zároveň mu umožnit, aby k porozumění sobě došel sám na základě vlastních zkušeností a schopnosti vlastní reflexe.

Práce na poznání sebe sama je neodmyslitelně spjata s prožitky. Proto i poskytování nebo přijímání zpětné vazby se týká především prožitků. Když se nějak projevíme, s druhými to něco udělá, zahýbe to s nimi, něco prožijí a tento prožitek nám dají najevo. Na druhé straně i já prožitky druhých přijímám a znovu to se mnou něco udělá. Při této zpětné vazbě jde tedy i o vyjadřování vlastních prožitků, které se týkají mne samého nebo mého okolí a přijímání prožitků formulovaných okolím a jejich další zpracování.

Zpětná vazba není hodnocení – v poskytování zpětné vazby správné odpovědi neexistují. Jde o porovnávání různých názorů a pohledů a hledání našich jedinečností a individualit. Zkušenosti, prožitky, dojmy, pocity, které v rámci poskytování a přijímání zpětné vazby objevíme, použijeme v budoucnu při obdobných situacích a můžeme z nich těžit pro lepší interakci s okolím.

Při poskytování zpětné vazby je důležitá její formulace. Snažíme se druhému zprostředkovat, jak jeho projev na nás působí a jaké pocity v nás vyvolává. Porovnejte tyto dva příklady zpětné vazby a zkuste říci, jaké pocity ve vás vyvolávají a který by vám více vyhovoval?

**A) „Julie, ten rozhovor s klientkou jsi vedla úplně špatně. Proč ses nejdřív nezeptala, co chce ona? Hned jsi jí vnucovala svoje řešení, ale vůbec jsi nepočkala, až se ona vyjádří. Sice jsi jí nabídla, že se na její problém podíváte společně, ale celkově to vyznělo spíš jako hodnocení klientky. Chybělo v něm vyjádření pochopení a podpora.“**

**B) „Julie, při tvém rozhovoru s klientkou jsem zaznamenala dva momenty. Na začátku jsi řekla: ‚Jsem ráda, že jste za mnou přišla a pojďme, podíváme se na váš problém společně.‘ Vzbudilo to ve mně velký pocit jistoty, že se klientka opravdu může svěřit, a všimla jsem si u ní vydechnutí, jakoby trochu polevilo napětí. Druhý moment, kterého jsem si všimla, bylo, když klientka popsala, jak ji trápí syn a neví si rady. Zareagovala jsi tím, že jsi začala vyjmenovávat možnosti, co vše může udělat. V této chvíli jsem měla pocit, že je toho moc. Že bych to na místě klientky nemohla všechno pobrat.“**

Příklad A) je shrnující, neukazuje na konkrétních příkladech, jaké jednání nebo formulace, které Julie používala, vyvolávaly jaké emoce. Výpověď je sice nabitá emocemi, ale není konkrétní, a tudíž se na ní nedá stavět, nelze s ní dále pracovat. Blíží se více hodnocení, které neumožňuje mnoho reakcí kromě konfrontace.

Příklad B) obsahuje konkrétní momenty, na kterých je vidět, co toho, kdo poskytuje zpětnou vazbu, zaujalo, na co se zaměřil. Rovněž jsou zde vyjmenovány konkrétní pocity referujícího, které může pracovník využít a zamyslet se nad tím, co za pocity vyvolává. Konkrétnost zpětné vazby v tomto případě umožňuje zastavit se u jednotlivých situací.

V českém prostředí se můžeme setkat ještě s dalšími výrazy, které znamenají s malými odchylkami totéž co zpětná vazba.

Například v organizacích krizové intervence, které přejímají metodu užívanou ve Velké Británii, se setkáme s termínem *debriefing*. Při debriefingu jde o řízené zpracování předchozího zážitku pomocí otázek. Debriefing může například probíhat pravidelně po skončení směny na lince důvěry, kde se setkají pracovníci po službě, zabývají se reálnými situacemi a sdílejí prožitky z právě ukončené práce.

Někde se termín zpětná vazba zužuje pouze na pojem *reflexe*. Jde o proces hledání širších souvislostí a významů, proces ve kterém využíváme informací ze zpětné vazby k hlubšímu zaměření se do vlastního vědomí a prožitků.

Jako součást zpětné vazby – zejména na jejím začátku kvůli naprostému uvolnění emocí – se také využívá *sharing*. Jedná se o sdílení, vzájemné odkrytí emocí spojených s předchozím zážitkem, ze kterého vzniká pocit sounáležitosti s ostatními.

## Vymezení pojmu sebepoznávání

### *Sebepoznávání a specifické dovednosti*

Sebepoznávání není učení se jednotlivým technikám, ale spíše mezi techniky či dovednosti, které by pomáhající pracovník měl ovládat, patří. Specifické techniky či dovednosti, které jsou v pomáhajících profesích třeba, se liší podle druhu práce a klientů, se kterými pracujeme. Potřebujeme např. umět řešit konflikty, jednat v krizových situacích, vést telefonický rozhovor, umět prezentovat a přednášet, vést skupinu posluchačů, rozlišovat mezi otevřenými a uzavřenými otázkami nebo ovládat znakovou řeč.

Sebepoznávání není učení se různým technikám, ale jde zde o samotný proces. Je to způsob přemýšlení, uvažování nebo pohledu na problém, kdy věříme, že část řešení potíží můžeme ovlivnit naším přístupem a nastavením nás samých.

Vezmeme-li si jako příklad vedení rozhovoru, můžeme k němu přistupovat ze dvou pohledů. Jedním je vedení rozhovoru s klienty jako technika sama o sobě. V tomto přístupu je třeba znát strukturu rozhovoru a držet se jí. Umět najít klientovu zakázku, rozhovořit klienta, vést ho k rozvinutí tématu, v další fázi doprovázet klienta při hledání řešení a umožnit mu, aby si vybral takové, které je pro něho optimální, shrnout celý rozhovor a uzavřít ho.

Využijeme-li při vedení rozhovoru ještě navíc techniku sebepoznávání, zaměřujeme se i na jiné aspekty než je struktura rozhovoru. Všímáme si, jak klient reaguje na naše vyjadřování, všímáme si jeho neverbální komunikace, všímáme si našich vlastních prožitků a rozlišujeme je, a také rozumíme tomu, proč tyto pocity vznikají a přijímáme je. Stejně tak přijímáme prožívání klienta a usilujeme o to, aby udělal totéž.

Obě techniky jsou třeba, ale každá se zaměřuje na něco jiného. První technika vedení strukturovaného rozhovoru nám umožňuje rozhovor skutečně vést, neodbočovat od tématu a udržet klienta u jeho problému. Využijeme-li při své práci sebepoznávání, lépe rozumíme, jaké pocity v nás klient vyvolává, zda tyto prožitky známe i z jiných situací a umožňuje nám nezkrusovat situaci vlastním prožíváním a vlastními emocemi. Lépe rozumíme tomu, proč nás klient rozčiluje nebo proč je nám ho líto. Sebepoznávání nám pomůže lépe přijmout naši emocionalitu a uvědomit si souvislosti mezi našimi emocemi a klientovým projevem.

## Sebezpoznávání a psychoterapie

Většina sebezkušenostních technik vychází z konkrétní psychoterapeutické metody a nelze u nich tedy předpokládat úplnou odlišnost od psychoterapie. Přesto **sebezpoznávání není psychoterapie**. Hlavní rozdíl mezi sebezpoznáváním a psychoterapií spočívá v motivaci a očekávání, se kterým do sebezkušenostního výcviku nebo psychoterapie vstupujeme.

**Psychoterapii** nejčastěji vyhledávají lidé s potížemi, s nimiž si nevědí rady, často se točí v kruhu, nevědí, jak dál, neumějí se rozhodnout. V psychoterapeutické práci pak tedy zpravidla jde o odstranění těchto potíží – s tímto cílem také klient psychoterapii vyhledá. *„V psychoterapii jde především o zlepšení stavu klienta a dosažení cíle, který si určí. V psychoterapii jde o lepší pochopení sebe sama a své role v životě, zlepšení vztahů, práce, hlubší a bohatší prožívání.“* (Marián Chrasta, [www.gestalt-terapie.eu](http://www.gestalt-terapie.eu))

Pro **sebezpoznávání** se člověk, pracující v pomáhající profesi, rozhodne zpravidla z jiných důvodů: jde mu o lepší porozumění sobě samému, rozpoznání motivace k práci v pomáhajících profesi, porozumění své profesní roli a lepší zvládání problematických situací s klienty.

Sebezpoznávání rovněž není proces, který by měl vést k určování diagnóz. Často, když slyšíme o sebezpoznávání nebo supervizi, objeví se obavy z toho, že se „v nás bude někdo rýpat“ a „kdo ví, na co by mohl přijít“. Navíc jsou stále značně rozšířeny předsudky, že k psychologům chodí jen nemocní lidé nebo ti, kteří své problémy nedovedou vyřešit sami – „a to já přeci nepotřebuji“.

Sebezpoznávání je sice proces, který je neodmyslitelně spjat s psychologickými technikami a s prací s naší psychikou, ale o tom, kam až zajdeme a jak hluboko se chceme podívat, dáváme souhlas my sami. Určujeme si sami hranice toho, o čem bychom rádi mluvili, a vždy máme právo říci ne. Je to proces, za který neseme odpovědnost i my a v němž se rozhodujeme sami za sebe. Jeho cílem není diagnostikovat nás jako pacienty, jeho cílem je lépe se poznat a porozumět svému chování, jednání a prožívání. Na druhou stranu je známo, že pokud se někdo intenzivně zabývá lékařskými nebo psychologickými poznatky, často rozpoznává příznaky sám na sobě. (Je to něco běžného a je dobré s tím počítat, začneme-li se více zabývat sami sebou. Psychologie je věda o člověku, a proto je přirozené, shledáváme-li občas i sami u sebe některé rysy chování, které je při překročení určité míry označováno za hraniční či patologické.)

Na závěr je třeba zdůraznit, že jak u sebezpoznávání, tak u psychoterapie je třeba vždy počítat s přesahem za stanovené cíle. Oba procesy zasahují do života člověka, mění jeho prožívání, vnímání sebe sama i svého okolí a celkově vedou ke kvalitnějšímu prožívání života vůbec.

## Témata sebepoznávání

V této podkapitole se budeme věnovat vybraným základním tématům sebepoznávání z hlediska pomáhající profese:

- a) motivace,
- b) moc a pomoc,
- c) emoce,
- d) podpora a psychohygiena.

### *Motivace k práci v pomáhající profesi* <sup>(2)</sup>

„Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování, dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla, ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout.“

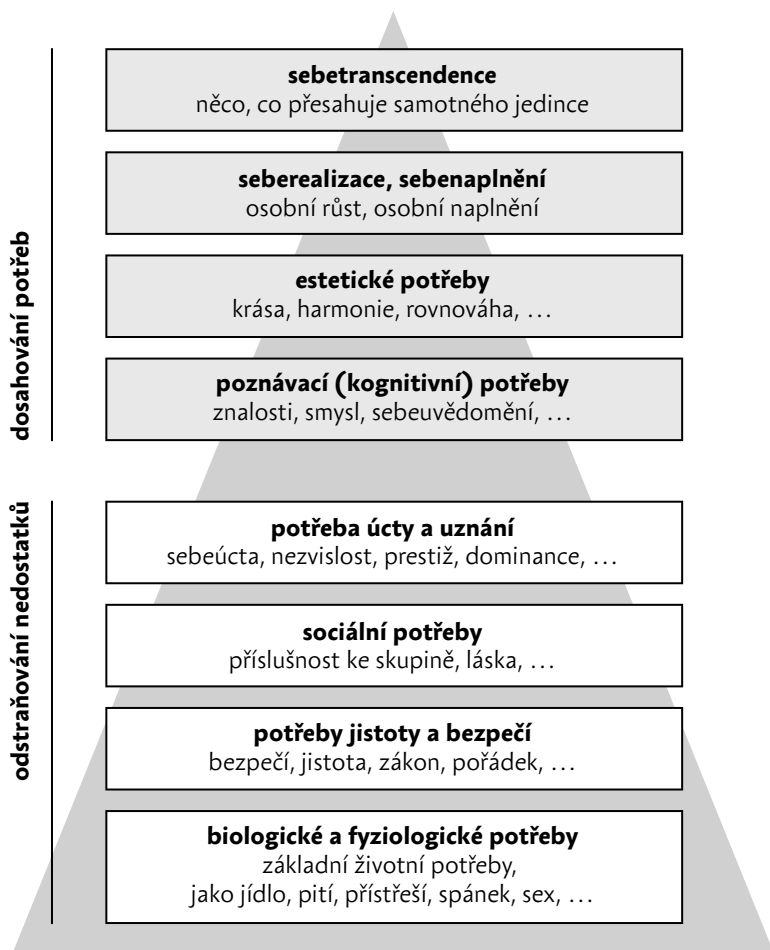
— [http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=85&Itemid=69](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69)

Motivace k práci v pomáhající profesi je velmi rozmanitá a individuální. Někdo může více inklinovat k práci s dětmi, někdo se seniory, někdo s bezdomovci, někdo s ženami v obtížné sociální situaci, pro někoho je důležitý samotný aspekt pomáhání a nemá jasno, kdo je jeho cílová skupina. Někoho více láká učit, přednášet a lektorovat, někdo si vybere práci více pečovatelskou, jiný bude raději řídit a vést. Při sebezkušenostní práci zacházíme ještě dál, a ptáme se: PROČ? (např. proč zrovna já chci pomáhat seniorům?, z čeho vychází tato má potřeba, tato tendence?).

Opřeme-li se o Maslowovu hierarchickou teorii potřeb (zmiňovanou ve zjednodušené podobě již v kapitole Řízení lidských zdrojů), uvidíme, že je možné rozlišit dva druhy potřeb. Ty, kterými se snažíme zbavit nějakého nedostatku, a ty, jež nás nutí, provokují k vytváření, k činnosti.

(2) Zdroj: [http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=85&Itemid=69](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69)

## MASLOWOVA HIERARCHICKÁ TEORIE POTŘEB



Zdroj:

[http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content  
&task=view&id=85&Itemid=69](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69)



„Maslowova teorie tvrdí, že lidé jsou motivováni určitými potřebami a že tyto potřeby tvoří hierarchickou strukturu, která je tvořena dvěma hlavními skupinami: potřebami odstranění nějakého nedostatku (tzv. D-potřeby, jako Deficiency Needs) a potřebami dosažení něčeho (tzv. B-potřeby, od Being Values). Není-li uspokojen první druh potřeb (D-potřeby), je pocítována úzkost a snaha odstranit nedostatek, snaha zaplnit chybějící potřebu. Je-li potřeba uspokojena, není pocit žádný. A to je významný rozdíl od druhého typu potřeb (B-potřeby), ve kterých nejen že existuje dobrý pocit z naplnění těchto potřeb, ale naplněním této potřeby jsme dokonce motivováni o to více.“

— [http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content  
&task=view&id=85&Itemid=69](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69)

Pokud tedy nejsou uspokojeny naše základní potřeby, stále nás někde tlačí. Máme hlad, žízn nebo toužíme po kontaktu, sdílení. Tyto neuspokojené potřeby nám brání dostat se o úroveň výš, k naší kreativní činnosti, nebo tuto činnost ovlivňují – činí z ní prostředek našeho uspokojení: např. když toužím po sociálním kontaktu, ale v běžném životě se mi ho nedaří navazovat, může se pomáhání druhým stát příležitostí k naplnění této mé potřeby.

Je zcela přirozené, že všichni máme své potřeby a všichni máme právo na jejich uspokojení. Rozdíl spočívá v podobě motivace.

V prvním případě se chci něčeho zbavit já sám, pocítuji nedostatek u sebe. Nejde mi až tak o druhé, o moji práci (a pokud svou potřebu nerozlišuji, ani nemůže jít). Primární je moje vlastní potřeba, která možná ve chvíli, kdy ji naplním, pomine (a zároveň s ní i má primární motivace), nebo se přerodí v jiný druh potřeby. V tom případě již nebudu nadále odstraňovat svůj nedostatek, přestože je to stále on, díky kterému vidím a rozumím tomu, co se děje, a mám pro to pochopení. Protože ale znám cestu, jak tento nedostatek odstranit u sebe, mohu tuto zkušenost nabízet druhým. Těší mě a zároveň i dále motivuje druhým pomáhat.

Jindy může motivace přicházet zvenčí. V tom případě jde o potřebu („hodnotu“), kterou chci vytvářet (např. rád bych změnil nedostatečné povědomí veřejnosti o životě seniorů v domovech pro seniory a rozhodnu se napsat knihu, která se stane uznávanou a já budu mít chuť na osvětě pracovat, protože vidím, že přináší užitek). V tomto případě chci něco vytvořit, na něčem se podílet, něco změnit, a můj úspěch mne dále motivuje.

Lidé, kteří byli ve svém životě konfrontováni s nedostatky v naplňování svých vlastních potřeb, mohou být na jedné straně vnímavější a citlivější vůči potřebám a nedostatkům druhých, na druhé straně jejich potřeby se mohou zároveň stát motivací k výběru jejich povolání a vést k seberealizaci v pomáhající profesi. Neuspokojené či dlouhodobě nespokojované potřeby v nás vytvářejí vnitřní tlak, touží po naplnění, častěji aniž bychom si to sami uvědomovali. Je to vnitřní skrytá síla, která – zůstane-li neodhalena – nám brání vnímat cele sebe sama, porozumět si. Pokud pracujeme v pomáhající profesi, je naším úkolem své potřeby odhalit, přiznat si jejich existenci a přiznat si jejich právo na uspokojení. Pak můžeme hledat cesty, jak toho dosáhnout.

V procesu sebepoznávání nejde o to se potřeb zbavit. Tyto potřeby jsou přirozenou součástí našeho života, i když se jejich intenzita mění v závislosti na životních etapách, událostech, podmínkách a prostředí, ve kterém žijeme. Smyslem sebepoznávání je naučit se tyto naše potřeby rozpoznat a naučit se s nimi pracovat – tedy také zjistit, v jakých oblastech je můžeme nejlépe naplňovat. Toto rozpoznání potřeb nám umožní si uvědomit naše hnací síly, náš motor. Také nám umožní porozumět motivaci, která se skrývá za tím, co děláme, do čeho se pouštíme a jaké si vybíráme povolání. Rozlišení našich potřeb a hodnot je základem pro pochopení naší motivace a efektivní práci s ní.

### *Moc a pomoc v pomáhajících profesích<sup>(3)</sup>*

Patří moc do pomáhání? Riziko, že moc ve vztahu ke klientovi převáží nad pomocí, je přítomné ve všech pomáhajících profesích a je třeba se tímto tématem vážně zabývat.

Moc v pomáhající profesi může vznikat dvěma způsoby. Za prvé jako moc, která je pracovníkovi dána z pozice instituce, zákony a jinými předpisy, za druhé jako moc, která vzniká ve vztahu pracovníka a klienta.

Moc, která je institucionálně přidělena, potlačuje důvěru. Někdy může způsobit, že klienti se s žádostí o pomoc k pracovníkovi, který o nich zároveň může rozhodovat, neobrátní nebo bude obtížnější navázat s nimi vztah založený na důvěře. Abychom se jako pracovníci lépe vyrovnali s dichotomií pomáhající profese na pomáhající a mocnou, máme

(3) Zdroje:

– Adolf Guggenbuehl-Craig: *Nebezpečí moci v pomáhajících profesích*. Portál 2007.

– Karel Kopřiva: *Lidský vztah jako součást profese*. Portál 1997.

možnost jasně oddělit, co je ve vztahu výkon pravomoci, která nám byla přidělena, a co je pomoc, kterou nabízíme jako pracovníci sami osobně, bez ohledu na své pravomoce. Také můžeme zvážit, zda jsou naše pravomoce ve vztahu slučitelné s pomocí, kterou klient žádá, a klienta případně odkázat na jiné pracoviště, kde mu budou moci pomoc poskytnout.

Jiný druh moci vychází ze samotného vztahu mezi pracovníkem a klientem. Tato moc může vznikat ze strany klienta tak, že ji od pomáhajícího vyžaduje: chce být veden a chce jasné rady, co má ve své situaci dělat. Nebo ji může do vztahu aktivně vnášet pracovník, může ji sám vynucovat nebo si ji naopak nechat vnutit od klienta.

Riziko vzniku mocenského přístupu ze strany pracovníka v terapeutickém či pomáhajícím vztahu je podporováno asymetrií tohoto vztahu – pracovník pomáhá, klient za ním přichází s žádostí o pomoc, je v zásadě „bezmocný“.

Vrátíme-li se k podstatě pomáhání, jehož cílem je povzbuzovat a podporovat klienty v rozvoji a přebírání odpovědnosti za své rozhodování a za svůj život, pak moc, díky které pracovník nad klienty přebírá kontrolu a zbavuje je odpovědnosti, tento cíl víceméně znemožňuje.

Pomáhající pracovník, pokud je odborníkem ve své profesi, může klientovi poskytnout rady ve smyslu odbornosti své profese (např. diagnózu, léčbu, odborný pohled na věc, výklad zákonů). V oblasti životních a vztahových potíží však jednoznačné a správné rady neexistují. Zde bude záviset na pracovníkovi, jak se k dané situaci postaví. Prvním krokem k vysvobození se z rizika pout moci, které hrozí každému pomáhajícímu, je přiznat si právo nevědět. Přiznáme-li sobě i našim klientům, že neznáme rady na jejich otázky, ale můžeme jim pomoci tím, že se budeme snažit společně s nimi najít cestu ven a doprovázet je při řešení jejich problému, vysvobozujeme se z nároku, který na nás naši klienti kladou – z nároku přejímání odpovědnosti.

Ve své knize *Lidský vztah jako součást profese* se Karel Kopřiva zabývá otázkou, zda direktivní přístup je vždy špatný.

Pomoc by měla být vždy spojena se zájmem o klienta. Někdy jsme nuceni učinit rozhodnutí, které je buď jediné možné, nebo vnímáme, že je v tuto chvíli nejlepším řešením, ale klienti s ním nemusí souhlasit. Takový direktivní přístup může připomínat přebírání odpovědnosti za klienta. Je na nás, abychom s klienty udrželi takovou spolupráci, ve které vnímají, že jednáme v jejich zájmu a abychom se snažili pomoci jim pochopit a přijmout, že náš přístup vychází z naléhavosti jejich situace. Takový profesně zodpovědný přístup souvisí nejen s naším přesvědčením o správnosti našeho rozhodnutí a jednání, ale i s přijetím a identifikací s profesní rolí vůbec.

Adolf Guggenbuehl užívá pro místo moci v pomáhající profesi názvu „mocenský stín“ a domnívá se, že je přítomný ve všech pomáhajících profesích, u všech pomáhajících pracovníků. Klienti potřebují léčit, poradit, vést, něco se naučit, pomoci se rozhodnout nebo se ve své situaci zorientovat. Vždy jde o vztah, který je charakterizován jednostranností a asymetrií. Já jako klient si neumím pomoci a žádám pracovníka-odborníka, aby mi pomohl. Tato asymetrie může v pracovníkovi vyvolávat různé pocity, hýbat s jeho postoji a často nevědomky působit na celý proces pomáhání. O to víc, pokud pracovník klame sám sebe tím, že jeho motivy jsou pouze nezištné.

---

*„Pokaždé, když se mi podaří mým spolupracovníkům jasně a zřetelně ukázat, že dotyčné (donucovací) opatření je tak jednoznačně správné, jako že dva a dva jsou čtyři, mívám v noci nepříjemné sny. Odlišné názory vždy vnímám jako osobní útoky.“*

*„Hlavní pociť, který mě naplňuje, je vztek a nenávisť vůči rodičům. Těm bych jednou chtěla opravdu ukázat.“ – Frustrující pociť, že nebyla silnější než rodiče, naplňoval dotyčnou mnohem více než politování nad tím, že nemohla pomoci dítěti.“*

*— Adolf Guggenbuehl-Craig:  
Nebezpečí moci v pomáhajících profesích. Portál 2007*

---

Abychom předešli jednání pod vlivem našeho „mocenského stínu“, je třeba s jeho existencí počítat a pracovat s ním. Sebepoznávání nám může pomoci rozpoznat, který z motivů u nás v dané chvíli převažuje, proč jsme se rozhodli pro určitý konkrétní přístup, pro toto řešení. Pomůže nám také ujasnit si, proč jsme se rozhodli pro profesi, kterou vykonáváme a lépe se s ní ztotožnit – uvidět svou roli pomáhajícího pracovníka se vším, co k ní patří a přijmout ji i s jejími (našimi) stinnými stránkami. Tento náš náhled bude v důsledku přínosem i pro naši práci s klienty.

„Všechny takzvané ‚pomáhající profese‘ trpí velmi těžkým ohrožením ze strany stínu. Všichni ti, kteří se domnívají, že chtějí pomáhat lidem, si musí být vědomi toho, že silný zájem o sociální selhání, nevědomost, nemoc, atd., může v dotyčném konstelovat velmi vážné psychologické problémy. Hodně se mluví o potížích klientů a pacientů, prakticky vůbec se však nemluví o vlastních temných stránkách. Při výcviku sociálních pracovníků, sester, učitelů, pečovatelek, lékařů atd. by se mělo adeptům těchto povolání opakovaně objasňovat, že problémy klientů jsou – ve smyslu, který jsem popsal výše – jejich vlastní problémy.“

— Adolf Guggenbuehl-Craig:  
*Nebezpečí moci v pomáhajících profesích. Portál 2007*

### *Emoce v pomáhajících profesích<sup>(4)</sup>*

Emoce (pocity) jsou pro pracovníky v pomáhajících profesích alfou a omegou. Při své práci s klienty se s nimi setkávají téměř denně a daří se jim s nimi lépe či obtížněji nakládat. Většinou se ale jedná o pocity klientů, kteří přicházejí se svými trápeními, svěřují se a u toho často prožívají silné emoce. Necháváme je, podáváme jim kapesníčky, dokonce je podporujeme, aby své pocity projevili, protože víme, že to pomáhá, že je to úlevné.

Jak je to ale s našimi vlastními pocity? Často slyšíme, že v naší profesi je třeba udržet si odstup, nemůžeme to tolik prožívat, musíme zůstat profesionální. Často se také za své pocity sami stydíme, zakazujeme si je, cítíme se provinění, když cítíme vůči našim klientům zlost nebo naopak lítost. Máme tendenci si myslet, že takové pocity nejsou na místě, považujeme je za nevhodné: není přece správné být na své klienty naštvaní, cítit vůči nim vztek či soucit nebo je dokonce už nikdy nechít vidět!

A přesto – podobně i jiné emoce se objevují, jsou naší součástí. Obdivujeme, litujeme, máme rádi, zlobíme se nebo jsme lhostejní, apatičtí, úzkostní, provinění. A tyto emoce neprovázejí jen naše soukromé životy, ale i naši práci.

#### (4) Zdroje:

– Karel Kopřiva: *Lidský vztah jako součást profese. Portál 1997.*

– Karel Hájek: *Práce s emocemi pro pomáhající profese. Portál 2006.*

Vrátíme-li se k cílům psychoterapie, patří práce s emocemi mezi její nejzákladnější kameny – umožnit klientům hlubší a bohatší prožívání a pomoci jim uvědomovat si své pocity a rozpoznat jejich kořeny, to jsou jedny z hlavních cílů terapie. Je tomu tak proto, že právě pocity jsou v nás často blokovány, ať už našimi dřívějším zážitky nebo naším celkovým osobnostním nastavením. Život bez nich je ale chudší, plochý a méně vztahový.

Je důležité si uvědomit, že stejně tak tomu může být u pomáhajících pracovníků - zejména pokud se snaží „v zájmu klienta“ své pocity potlačovat a zůstávat se svým prožíváním v odstupu.

Všichni v sobě máme bolestivá místa, která je třeba zahojit, aby byly zpřístupněny pocity a my lépe rozuměli našemu prožívání. V situacích, které jsou pro nás bolestivé, reagujeme většinou obrannou – obrannými mechanismy, které jsme si vytvořili pro to, abychom ochránili sami sebe a dobře se adaptovali na tíživou situaci. Tyto „charakterové obrany“ (*Karel Kopřiva: Lidský vztah jako součást profese. Portál 1997*) vznikly v tom období našeho života, kdy jsme ještě neměli jiné prostředky, jak se s podobnými situacemi vypořádat. V době dospělosti (zralosti) tuto možnost máme, ale někdy o ní ani nevíme – nevíme, že existuje a nevíme, jak ji využít.

Některé současné situace v nás vyvolají silné prožitky, nepříjemné pocity, které nás tlačí a někdy jsou tak silné, že se to zdá až nepochopitelné. Jak může zdánlivě malá událost náhle vyvolat tak velké a silné pocity? Často právě proto, že současné události v nás probouzejí pocity, které jsme již někdy dříve zažili, protože jsme však tehdy neměli jiné prostředky, začali jsme se jim bránit. Síla našich současných emocí tak spočívá právě v jejich propojenosti se starou bolestí, před kterou jsme se naučili chránit. Je důležité si uvědomit, že nyní, jako dospělí, máme možnost se rozhodnout: buď můžeme nadále využívat vlastních obranných mechanismů, nebo se můžeme rozhodnout jít našemu prožívání vstříc a u svých pocitů, které se vynoří, zůstat, být s nimi.

Pro emoce je typické, že se objevují nezávisle na vůli. Budou tu vždy a záleží zejména na tom, jak je budeme přijímat, jak s nimi budeme nakládat.

V pomáhajících profesích zaujímáme ke klientům nejčastěji přijímací postoj. Snažíme se je přijmout i s tím, co nám na nich „vadí“, snažíme se je nesoudit. O to méně se nám to však může dařit u našich vlastních pocitů.

Být se svými pocity, přijmout je a nesoudit je ani sebe za své prožívání – to je cesta, která v dlouhodobé perspektivě může vést ke změně našich pocitů, především však ke změně našeho prožívání. Je to však zároveň cesta, která vychází z vnitřního prožitku a uvědomění, nelze ji přikázat ani naordinovat někým zvenku. Nestačí k ní dobrá znalost psychologie. Jde v ní o to, udělat zkušenost se sebou samým, poznat sám sebe.

Shrňme tedy: V pomáhající práci jsou pocity (emoce) důležitou složkou pomáhání jako takového. Pro to, abychom mohli pomoci rozpoznávat pocity našim klientům, je třeba, abychom se naučili rozpoznávat pocity sami u sebe. Pokud dobře porozumíme vlastnímu prožívání, budeme citliví i na prožívání druhých a dokážeme jim lépe pomoci.

## *Podpora a psychohygiena v pomáhajících profesích*

---

*„Setkání s klientem, jenž je ohrožen vyhořením, nám pootevřívá drama utrpení člověka, který žije a dělá převážně to, co musí. Ztrácí vnitřní souhlas a vztah k tomu, co žije a dělá. Zažívá vnitřní prázdnotu, beznaděj a směřuje k celkovému vyčerpání.“*

— MUDr. Irena Zvánovcová: *Musím a nemohu jinak.*

7. den logoterapie, <http://www.volny.cz/slea/logoden2007.htm>

*„Nejlepší a prakticky jedinou spolehlivou prevencí vyhoření je autentický život. Pracovat v oblasti pomáhajících profesí ovšem znamená na sebe vzít určitou roli – terapeuta, poradce, lékaře, učitele, duchovního... Často se role stává dokonce součástí osobního života a prolíná se s ním. Pokud člověk nedokáže ze své role vystoupit a žije v ní dlouhodobě, nebo se s ní dokonce ztotožní, ať už nuceně, nebo dobrovolně, vzdaluje se od svého autentického prožívání, od svých osobních emocí, od svých osobních potřeb. Jeho osobní a ani profesní život není sycený zevnitř a je akutně ohrožen vyhořením. Zabránit vyhoření dokáže jen tehdy, pokud se vrátí k sobě a k autentickému prožívání života.“*

— Mgr. Jakub Hučín: *Život v roli jako předpoklad vyhoření.*

7. den logoterapie, <http://www.volny.cz/slea/logoden2007.htm>

---

Syndrom vyhoření – termín velmi dobře známý a neméně častý v oblasti pomáhajících profesí. Syndrom vyhoření je stav, který je výsledkem dlouhodobého vystavování stresu a stresujícím podmínkám, které s sebou nároky pomáhajících profesí často přinášejí. Projevem syndromu vyhoření je celková únava člověka, ať už psychická nebo fyzická, napětí, úzkost, neschopnost se soustředit, nervozita, bolesti hlavy, poruchy spánku, člověk neprožívá chuť do života ani radost z něj. K tomu, abychom dokázali syndromu vyhoření předějit, je třeba vzít se vážně. Vzít vážně nároky, které naše profese sebou přináší. Setkáváme se s klienty, kteří potřebují

pomoci, jsou osamoceni v situaci, kdy si nevědí rady, prožívají psychicky a emocionálně náročná období a hledají u nás pomoc. Kladou na nás nároky, které vyžadují zaujetí celé naší osoby, chtějí, abychom se angažovali, a my to často děláme. Využíváme své vlastní osoby k tomu, abychom druhým co nejlépe pomohli. Pokud ale v tomto procesu zapomínáme sami na sebe, nemůžeme poskytnout účinnou pomoc druhým.

Proto je naším profesním úkolem myslet rovněž (a svým způsobem předně) na sebe, uspokojovat své potřeby a prožívat své životy, ze kterých můžeme čerpat sílu pro pomoc druhým. Vedle podpory profesionální, kterou nám mohou poskytovat naši kolegové, nadřízení, lektori, supervizoři, je třeba myslet i na své pracovní podmínky a pracovní prostředí. Naším úkolem je zajistit si takové podmínky, které nám umožní cítit si ve své práci dobře a optimálně vykonávat naši práci.

Patří sem i dostatek relaxace, odpočinku, regenerace vlastních sil a dobíjení energie.

Vedle podpory, kterou získáváme v rámci své profese, je pro každého pomáhajícího pracovníka důležitá míra spokojenosti, stability a podpory v jeho osobním životě.

Velkým zdrojem podpory a živatabudičem pro pracovníky v pomáhajících profesích jsou zážitky - v logoterapii (viz dále) nazývané „zážitkové hodnoty“. Zážitky nebo hodnoty vyplývající ze zážitků se mohou týkat všech oblastí života - „něco prožít, někoho milovat, s někým se setkávat, ponořit se do krásy hudby, umění, přírody.“ (Viktor E. Frankl, [http://www.pastorace.cz/index.php?typ=texty&sel\\_text=920](http://www.pastorace.cz/index.php?typ=texty&sel_text=920))

Zážitky se vyznačují tím, že umožňují člověku obnovit síly, jsou osvěžující a probouzejí vnitřní sílu. Zážitkové hodnoty dávají sílu, sytí člověka, vtahují ho do vztahu. Zážitek je proces, při kterém jsme svým způsobem pasivní, jsme obdarovávaní zvenku. Musíme jen vytvořit podmínky, aby svět (prostřednictvím zážitku) mohl přijít a dotknout se nás. Jako pomáhající pracovníci musíme svou emocionalitu a schopnost otevírat se zážitkům pěstovat mimo naši práci.

Sebezkušenostní proces nám umožňuje nejen si uvědomit, kolik podpory ve svém životě získáváme a zda ji dovedeme sami účinně vyhledávat, ale také nás učí, jak se otevírat a nechávat přicházet zážitky, nechat se jimi dotknout a čerpat z nich sílu. Sebezkušenost nám ukazuje, jak široká je naše škála podpory a jak ji můžeme dále rozšiřovat - kde hledat nové zdroje podpory (jak v mezilidských vztazích, tak i v jiných oblastech života).



## Základní zdroje sebepoznávání v pomáhajících profesích<sup>(5)</sup>

### Sebezkušenostní výcviky

Vycházíme-li z toho, že sebepoznávání je založeno na sebezkušenosti, nejlepším zdrojem pro tento proces jsou sebezkušenostní výcviky. Sebezkušenostní výcviky jsou nejčastěji výcviky vedené určitou psychoterapeutickou školou, jejich rozsah činí většinou okolo 500 hodin skupinové sebezkušenosti, někdy doplněné o sebezkušenost individuální. Některé psychoterapeutické školy nabízejí i výcviky krátkodobější, nazývané také poradenské výcviky, v rozsahu okolo 200 hodin, které jsou určeny pro pracovníky v pomáhajících profesích bez nároku na výkon psychoterapeutické praxe.

„V současnosti je registrováno přibližně 400 psychoterapeutických směrů, které často řeší jeden problém úplně odlišnými (až protichůdnými) metodami a všechny mohou být úspěšné. Objektivní posouzení jednotlivých směrů není dnes dostatečné.“

— Marián Chrasta  
[www.gestalt-terapie.eu](http://www.gestalt-terapie.eu)

Proto je při výběru sebezkušenostního výcviku dobré řídit se tím, zda nám osobně samotný přístup vyhovuje a odpovídá našim představám o přístupu k člověku a pohledu na svět vůbec. Vhodné je také řídit se doporučením někoho, koho známe a důvěřujeme mu.

Další možností sebezkušenosti jsou krátkodobé kurzy zaměřené pouze na konkrétní téma (např. focusing, psychodrama, rodinné konstelace aj.).

Psychoterapeutické výcviky nebo jiné sebezkušenostní výcviky obvykle probíhají skupinově. Skupiny se setkávají pravidelně po celou dobu výcviku a na sezeních skupin probíhá skupinová terapie – členové skupiny

#### (5) Zdroje:

- Karel Kopřiva: *Lidský vztah jako součást profese*. Portál 1997.
- P. Hawkins, R. Shohet: *Supervize v pomáhajících profesích*. Portál 2004.
- Zuzana Havrdová: *Praktická supervize*. Galén 2008.

mluví o svých pocitech a vztazích, které se odehrávají v rámci skupiny a hledají souvislosti se svým současným životem a se zážitky z minulosti.

Míra dopadu výcviku na každého účastníka závisí rovněž na jeho ochotě sebereflexe a ochotě přijímat i jiné pohledy než svůj vlastní. Nicméně je třeba říci, že sebereflexi, která je podstatou procesu sebepoznávání, nelze výcvikem nahradit – výcvik může pouze pomoci k jejímu dalšímu rozvoji a kultivování.

## *Supervize*

Supervizi v organizaci je v této publikaci věnována samostatná kapitola, zde se tedy zmíníme především o jejím významu pro sebepoznávání.

Supervize je další nejčastěji využívanou formou sebezkušenosti v pomáhajících profesích. Na rozdíl od sebezkušenostních výcviků se supervize zabývá tématy, která se objeví ad hoc, vyplynou z dané, na supervizi rozebírané situace. Pokud supervize probíhá pravidelně a systematicky, dojde i při ní k hlubšímu poznání sebe sama, k rozlišení situací, na které je pracovník citlivý nebo naopak, které opomíjí, protože jeho obrany mu nedovolí se jich dotknout. Supervize pomáhá pracovníkovi k tomu, aby se lépe identifikoval se svou rolí a aby odváděl práci co nejkvalitněji vzhledem ke své profesi i vzhledem ke své osobnosti.

Podle zaměření rozlišujeme následující typy supervize:

- a) případovou, která řeší práci s klienty;
- b) týmovou, která se zaměřuje na činnost a vztahy v týmu;
- c) supervizi organizace, programu nebo projektu.

Podle toho, komu je poskytována, se supervize dělí na:

- a) individuální;
- b) skupinovou;
- c) týmovou.

Modely supervize je možné rozlišit i podle moha dalších různých kritérií, pro účely této kapitoly postačí jen toto základní dělení.

Základem supervize je zpětná vazba. Poskytuje ji supervizor, pokud se jedná o skupinovou supervizi, podílejí se na ní i všichni ostatní účastníci supervize. Zpětná vazba nabízí pracovníkovi možnost podívat se na sebe a své jednání z různých úhlů pohledu, tedy podívat se sám na sebe a zhodnotit své jednání za pomoci ostatních. Sebeoznávání je nedílnou součástí procesu supervize, jedním z jejích dílčích cílů. Supervize v konečném důsledku vede ke zkvalitnění péče poskytované supervidovaným pracovníkem.

Nicméně hlavním cílem supervize je zajistit, poskytovat, případně zvyšovat kvalitu a profesionalitu v péči o klienty.

---

*„Supervize je čistá mezilidská interakce, jejímž obecným cílem je, aby se jedna osoba, supervizor, setkávala s druhou, supervidovaným, ve snaze zlepšit schopnost supervidovaného účinně pomáhat lidem.“*

*„Supervize je intenzivní, mezilidsky zaměřený individuální vztah, v němž je úkolem jedné z osob usnadňovat rozvoj terapeutické kompetence druhé osoby.“*

— P. Hawkins, R. Shohet:  
*Supervize v pomáhajících profesích. Portál 2004)*

*„Supervize je odborná činnost, při níž supervizor podporuje, vede a posiluje pracovníka, skupiny nebo týmy v pomáhajících profesích k tomu, aby dosáhli určitých organizačních, profesionálních a osobních cílů. Obecnými cíli jsou zlepšení kvality práce a podpora profesionálního růstu. Konkrétní cíle jsou ovlivněny celkovým společenským a odborným kontextem a požadavky organizace a jsou předmětem vyjednávání mezi supervizorem, zaměstnavatelem a pracovníkem. Hlavním nástrojem supervize je vytvoření prostoru pro sebereflexi pracovní činnosti a pracovního kontextu v bezpečném prostředí supervizního vztahu a podpora procesu učení a změny.“*

— Zuzana Havrdová:  
*Praktická supervize. Galén 2008*

---

Jak ukazují různé definice, obsah supervizního procesu je velmi široký a obtížně postihnutelný v jedné definici. Rovněž přístupy a techniky vedení supervize se od sebe navzájem liší a jsou často závislé na psycho-terapeutické škole, kterou upřednostňuje supervizor. Hlavní cíl supervize ale zůstává stejný: co nejkvalitněji a nejprofesionálněji pomoci v nouzi člověku, který pomoc vyhledal a potřebuje ji. Stejně jako sebepoznávání v pomáhajících profesích není cílem samo o sobě, rovněž supervize neprobíhá pro supervizi samu, ale je nástrojem k poskytování kvalitnější péče supervidovaným pracovníkem.

Supervize má tři základní funkce. Jde o *podpůrnou*, *vzdělávací* a též *kontrolní funkci*. Kontrolní funkce je často diskutované téma, které v mnoha pracovnících vzbuzuje obavy, strach a nakonec odpor k supervizi samotné.

Obavy z *kontroly* jsou v pomáhajících profesích obecně rozšířené a často se hledají přijatelnější termíny, které by zmírnily tvrdost tohoto slova. Vrátime-li se k hlavnímu cíli supervize, vidíme, že kontrolující funkci již implicitně obsahuje. Možná je třeba podívat se blíže na to, o jakou kontrolu se vlastně jedná. Jde-li nám při supervizi – a potažmo i v sebepoznávání – o zkvalitnění poskytované péče, musíme se nutně dívat na to, jak jsou naše služby poskytovány v současnosti. Oba procesy, jak supervizní, tak sebezkušenostní, jsou založeny na práci s jednotlivými pracovníky a jejich zkušenostmi. Při tomto pohledu je možné odhalit postupy, vztahy, jednání pracovníků, která jsou nevhodná a je třeba v zájmu klientů a v zájmu zachování kvality služeb na ně upozornit, pracovat s nimi a proměnit je ve funkčnější modely. Neznamená to však, že pracovník bude potrestán, propuštěn nebo dáván za špatný příklad ostatním. Mnohem důležitější v samotném procesu je, že je ochoten se na svou práci dívat a přijímat podněty zvenčí. V tom také tkví princip a schopnost sebereflexe. V neposlední řadě je nutné si uvědomit, že pokud zjistíme, že nějaké jednání neproběhlo v souladu s kvalitou nebo požadovanými standardy služby, jde pouze o toto jedno jednání, a nikoli o „celého“ pracovníka. Schopnost oddělit tyto dva pohledy a umění předat tuto schopnost rozlišování i supervidovaným by měly být vlastní každému dobrému supervizorovi nebo lektorovi kurzu sebepoznávání.

V supervizi je z hlediska sebezkušenostních procesů mnohem důležitější *podpůrná funkce*, do které patří především podpora pracovníka v různých pracovních situacích. Patří sem rozvoj dovedností ve smyslu lepšího porozumění své práci a identifikace se svou rolí, rozpoznání a využívání svých osobních zdrojů, reflexe a zpracovávání emočních a vztahových aspektů vyplývajících z práce, reflexe obsahů a procesů, které probíhají v práci s klienty nebo v týmu, podpora při sdílení obtíží plynoucích z práce, při sdílení obav, nepohody či nezájmu. Podpora, kterou pracovník získává od supervizora nebo skupiny, mu může pomoci v posílení jeho vlastní role.

### *Alternativní způsoby sebepoznávání*

Vedle psychoterapeutických výcviků nebo psychoterapie samotné existují i alternativní způsoby sebezkušenosti nebo sebepoznávání. Mezi ně patří zážitkové kurzy (u nás nejznámější Prázdninová škola Lipnice). V poslední době vyhledávanou metodou jsou tzv. rodinné konstelace, jejichž duchovním otcem je Bert Hellinger a které postupně pronikají i do jiných oblastí než je rodina (podnikové, experimentální, zdravotní...). Roste zájem i o způsoby, inspirované jinými kulturami, zejména východním

myšlením, prostřednictvím nichž člověk přichází do bližšího kontaktu se sebou samým – reiki, yoga, čínská medicína, tarot a další.

Na závěr nelze nezmínit tradici celé evropské filosofie, u které lze hledat kořeny sebepoznávání a sebereflexe vůbec.

## **Závěr – přesah sebepoznávání v současnosti**

V současné době se sebepoznávání stává moderní, vyhledávanou metodou i mimo oblast pomáhajících profesí. Současná společnost západního typu je charakterizována dostatkem, někdy až přebytkem, a svobodným (ve smyslu demokratickým) uspořádáním. Zdánlivě tedy máme vše, co potřebujeme. Co však právě v této společnosti často postrádáme, jsou jasné orientační body pro osobní život: podle čeho se máme vymezovat, kam směřovat, o co usilovat?

Lidé, především mladí lidé, se snaží lépe zorientovat ve světě a ve společnosti tím, že hledají své místo ve světě a smysl vlastní existence. Jako orientační bod volí sami sebe a jako cestu k cíli volí cestu lepšího porozumění sobě samému.

Tento společenský vývoj může znamenat, že se v rámci pomáhajících profesí budeme stále více setkávat s klienty a lidmi, kteří hledají především orientaci ve světě a přicházejí s žádostí o pomoc tuto orientaci znovu či vůbec najít. Sebeoznávání může být jednou z cest, jak si lépe porozumět i jak porozumět sobě navzájem.

# **Příloha 1: Krátké představení některých psychoterapeutických směrů zastoupených v ČR**

## **PSYCHOANALÝZA**

Byla založená na přelomu 19. a 20. století Sigmundem Freudem a je označována za 1. vídeňskou školu psychoterapie.

*„Psychoanalýza představuje specifický přístup k porozumění lidské psychice a léčbě psychických potíží, věnuje pozornost nevědomým aspektům duševního fungování, které vyvolávají symptomy a psychické poruchy. Cílem je nabídnout porozumění těmto nevědomým aspektům mysli a tomu, co se v životě jedince děje v souvislosti s jeho potížemi. Psychoanalytická terapie může pomoci propracovat se až ke kořenům potíží, k jejich skutečným příčinám. Poskytne možnost přijmout vlastní minulost, vyrovnat se s ní a tak začít řešit svou současnost.“* (www.iapsa.cz)

## **SYSTEMICKÉ SMĚRY**

Zaměřují se na fungování systému a místo jednotlivce v rámci systému. Patří mezi ně například systemická rodinná terapie.

*„Systemická rodinná terapie nemá tak nepochybného zakladatele terapeutického směru jako například psychoanalýza. Za tvořivé průkopníky rodinné terapie jmenujme Salvadora Minuchina se strukturální terapií, Jay Haleyho se strategickou terapií nebo Virginii Satirovou.“* (www.rodinnaterapie.cz)

## **BEHAVIORÁLNÍ SMĚRY**

Behaviorální terapie se zaměřují především na nácvik a učení jednotlivých terapeutických metod, jejichž cílem je odbourání problému – symptomu. Patří sem například kognitivně behaviorální terapie – KBT.

*„Kognitivně behaviorální terapie je v současné době jedním z nejrozšířenějších psychoterapeutických směrů. Vznikl ve druhé polovině 20. století jako výsledek úspěšné integrace behaviorální a kognitivní terapie. Kognitivně behaviorální terapie je krátkodobá, strukturovaná psychoterapie, zaměřená na řešení konkrétních problémů a potíží, které klienta přivádějí k terapeutovi, na dosahování specifických, předem definovaných cílů pomocí řady psychologických metod, kterým se klient ve spolupráci s terapeutem v průběhu terapie aktivně učí tak, aby byl po skončení terapie schopen tyto metody používat samostatně.“* (www.kbt.institut.cz)

## **SUR**

Specialitou českého psychoterapeutického prostředí je výcvik typu SUR.

*„Systém výcviku v psychoterapii, založený Doc. MUDr. Jaroslavem Skárou, PhDr. Eduardem Urbanem a MUDr. Jaromírem Rubešem, vyvíjející se*

od r. 1967. *Výcvikový model SUR (výcvik typu SUR) je založen na principech terapeutické komunity s několika skupinami, každou skupinu vedou dva terapeuti či lektori opačného pohlaví pod supervizí vedoucího komunity.*“ (Kamil Kalina, [http://www.sur.cz/downloads/co\\_je\\_%20sur.doc](http://www.sur.cz/downloads/co_je_%20sur.doc))

### **HUMANISTICKÉ SMĚRY**

Jinak také nazývané fenomenologické nebo existenciální, podle toho, co je focusem jednotlivého směru – patří sem Rogersovská psychoterapie, Satiterapie, Gestaltterapie, Logoterapie a existenciální analýza a další:

„Rogersovský přístup vychází z předpokladu růstu a pozitivní změny v každém člověku, který je možný právě a především ve vztahu s druhými lidmi. Tento proces růstu je však důsledkem zvláštního druhu vztahu, který má určité kvality: je charakterizován opravdovostí (kongruencí), bezpodmínečným přijetím a empatií.“ (Vendula Junková, <http://www.pca-institut.cz/KeStazeni/Rogersovska.doc>)

„Satiterapie se řadí mezi integrativní psychoterapie, vedoucí k všímavému, uvědomělému prožívání, které je zakotveno v tělesné skutečnosti. Na této bázi potom pacient sám přichází k poznání, které léčí, získává vhled do jader své patologie a odkrývá své sanační možnosti.“ ([http://sati.mbnf.net/index.php?id=principy\\_cz&ukaz=1,3](http://sati.mbnf.net/index.php?id=principy_cz&ukaz=1,3))

„Gestalt terapie je ve své podstatě otevřený systém - jeho prvním principem je totiž ‚ted‘ a ‚tady‘. Je to vlastně jediné „dogma“, které Gestalt terapie má. Její další principy, jakkoli jasné a vyhraněné, se jinak podřizují realitě, v níž se terapeut a jeho klient právě (čili znovu ‚ted‘ a ‚tady‘) nacházejí.“ (<http://www.gestalt.cz/cs/gestalt/>)

### **LOGOTERAPIE A EXISTENCIÁLNÍ ANALÝZA**

„Existenciální analýza je fenomenologicko-osobní psychoterapeutická metoda, která pracuje s duševními problémy a poruchami jako jsou úzkost, strach, deprese, závislosti, psychózy, psychosomatické nemoci aj. Směřuje k existenci, kterou se rozumí smysluplný, ve svobodě a zodpovědnosti utvářený život. Vede pacienta k emocionálně svobodnému prožívání, k autentickému zaujímání postojů a k vlastnímu svobodnému a zodpovědnému zacházení se životem, tzn. se sebou a okolním světem. Takto pojatá psychoterapeutická metoda není omezena jen na vnější požadavky smyslu, ale i na vnitřní prožívání subjektu.“ ([http://slea.cz/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=9&Itemid=16](http://slea.cz/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=9&Itemid=16))

## **Příloha 2: Příklady krátkodobějších výcviků**

Vedle sebezkušenostních, většinou psychoterapeutických výcviků nabízejí některé školy výcviky krátkodobější, někdy zvané poradenské. Jako příklad takových výcviků uvádíme dvouletý kurz v Gestalt terapii a dvouletý poradenský výcvik v logoterapii.

### **GESTALT**

Integrovaný přístup k psychosociálním dovednostem pro pomáhající profese.

*Intenzivní kurz vedený v rámci gestalt modality, který klade důraz na sebezkušenost a osobní rozvoj účastníků. Cílem programu je podpořit účastníky v tom, aby si uvědomili své osobní kvality, potřeby a schopnosti a začali je tvořivě využívat při práci s lidmi. Zároveň jsou stručně probírána základní obsahová témata gestalt terapie a gestalt přístupu. (<http://www.gestalt.cz/cs/dvoulete-kurzy/>)*

### **LOGOTERAPIE**

Poradenské vzdělávání v logoterapii a existenciální analýze.

*Výcvik je určen pro zájemce z řad pedagogů, duchovních a pastoračních pracovníků, speciálních pedagogů, lékařů, psychologů, středního zdravotnického personálu, vychovatelů, trenérů managementu, případně studentů daných profesí v druhé polovině studia.*

*Vzdělání je doprovodné k vlastnímu vzdělání a rozvíjející vlastní profesní dovednost. Výcvik poskytuje průpravu k práci s lidmi v krizích, v konfliktních situacích, v situacích ztráty orientace a smyslu, s lehkými nebo středně těžkými neurotickými potížemi. Výcvik poskytuje také kompetenci k doprovázení lidí s těžkým nezměnitelným utrpením. ([http://slea.cz/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=9&Itemid=16](http://slea.cz/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=9&Itemid=16))*



*Seznam použité literatury:*

- GUGGENBUEHL-CRAIG, A.: *Nebezpečí moci v pomáhajících profesích. Portál 2007.*  
HÁJEK, K.: *Práce s emocemi pro pomáhající profese. Portál 2006.*  
HAVRDOVÁ, Z.: *Praktická supervize. Galén 2008.*  
HAWKINS, P., SHOHEI, R.: *Supervize v pomáhajících profesích. Portál 2004.*  
KOPŘIVA, K.: *Lidský vztah jako součást profese. Portál 1997.*  
REITMAYEROVÁ, E., BROUMOVÁ, V.: *Cílená zpětná vazba. Portál 2007.*  
SALOME, J., GALLAND, S.: *Naslouchej sám sobě a porozumíš i druhým. Era 2002.*

*Seznam použitých webových stránek:*

- [www.slea.cz](http://www.slea.cz)  
[www.gestalt.cz](http://www.gestalt.cz)  
[http://sati.mbnf.net/index.php?id=principy\\_cz&ukaz=1,3](http://sati.mbnf.net/index.php?id=principy_cz&ukaz=1,3)  
<http://www.pca-institut.cz>  
[www.sur.cz](http://www.sur.cz)  
[www.kbt.institut.cz](http://www.kbt.institut.cz)  
[www.rodinmaterapie.cz](http://www.rodinmaterapie.cz)  
[www.iapsa.cz](http://www.iapsa.cz)  
Marián Chrasta, [www.gestalt-terapie.eu](http://www.gestalt-terapie.eu)  
[http://www.pastorace.cz/index.php?typ=texty&sel\\_text=920](http://www.pastorace.cz/index.php?typ=texty&sel_text=920)  
<http://www.volny.cz/slea/logoden2007.htm>  
[http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=85&Itemid=69](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69)



# Burn-out syndrom (syndrom vyhoření)

Tamara Tošnerová, Jiří Tošner

Ke kterému z následujících dvou výroků se cítíte být blíže svým způsobem života?

- I. „Kdo pracuje zdravě, podobá se zahradníkovi – nemá potřebu být nepostradatelný svým rostlinám, zkrátka se o ně rád stará a o sebe také.“
- II. „Pocituji napětí, cítím se nesvobodný/á, cítím vnitřní tlak. Vtírají se mi úzkostné myšlenky na minulou nebo budoucí zátěž. Snižuje se moje schopnost zvládat každodenní život. Mnoho starostí mne nutí začínat den s menší chutí a odvahou. Dopřávám si méně odpočinku. Na konci práce se cítím vyčerpán/a duševně i tělesně.“

Pokud se cítíte být blíže výroku č. II, zamyslete se nad následujícími otázkami. Mohou vám naznačit, zda nemáte něco společného s *workaholicem* (= člověkem nadužívajícím práci):

- Jste nervózní, máte-li strávit den bez práce?
- Narušuje práce váš rodinný život?
- Přišel/a jste kvůli práci o své koníčky?
- Musíte pracovat i o víkendech?
- Když si řeknete, že budete pracovat do tolika a tolika hodin, nedodržíte svůj úmysl?

Jestliže jste alespoň na jednu otázku s určitostí odpověděl/a ano, měl/a byste se problémem zabývat. Na následujících stránkách vám

nabízíme řadu podnětů, jak se na svůj životní styl, a to především z hlediska vaší profese, podívat z různých úhlů.

Prostudováním tohoto textu můžete nejprve sami zjistit, zda ve vašem vztahu k práci a vaší profesi je vše v pořádku. Jestliže nechuť, či únava z práce není váš problém, přesto může stát za to se o syndrom vyhoření něco dovědět, budete proti jeho projevům v budoucnosti lépe chráněni.

Dále uvedené příklady a náměty předpokládají u čtenáře schopnost vlastní zpětné vazby, tj. schopnost podívat se na sebe a své chování kritickými očima vnějšího pozorovatele. To ale nedokáže každý. Pokud se vám zdá, že nevíte, jak s následujícími stránkami naložit, ale problematika je to pro vás „žhavá“, pokuste se vyhledat odbornou pomoc.

### **Pokud máte rádi návody k použití, tak tedy:**

1. Text si nejprve pozorně přečtěte a eventuálně si podtrhněte pasáže, které vás nejvíc zaujaly.
2. Potom můžete s textem pracovat po jednotlivých oddílech, a to tak, že u některého zůstanete i několik dní, jiný zpracujete jen zběžně.
3. Až budete s prací hotovi, doporučujeme se vrátet k těm stránkám, které vás nejvíce zaujaly, zejména s novými radostmi i starostmi z vašeho povolání.
4. Pokud vás naše podněty budou inspirovat k systematické práci se svou profesní rolí, jste na nejlepší cestě se nejen vyhnout burn-out syndromu, ale i postoupit o kus dál ve své profesi.

## *Definice syndromu vyhoření*

.....

*Skutečně, on byl nepostradatelný!*

*Všude, kde se něco dělo pro blaho obce, byl činný, byl tady.*

*Slavnosti a bály, dostihy i udílení cen,*

*hostiny i zkouška hasičské stříkačky – bez něho to prostě nešlo.*

*Bez něho se nic neudálo, ani chvíli neměl volno.*

*Ani včera, když ho pohřbívali, u toho nemohl chybět.*

— Wilhelm Busch

.....

Syndrom vyhoření lze popsat jako **duševní stav objevující se často u lidí, kteří pracují s jinými a jejichž profese je na mezilidské komunikaci závislá.**

Tento stav ohlašuje celá **řada příznaků**: člověk se cítí celkově špatně, je emocionálně, duševně i tělesně unavený. Má pocity bezmoci a beznaděje, nemá chuť do práce ani radost ze života.

Chronicky vyčerpaní lidé nesnadno přiznávají sobě i jiným své obtíže. Zatajují úzkost, strach, vnitřní neklid a tenzi, únavu, slabost, nervozitu, neschopnost koncentrovat se, poruchy spánku, bolesti hlavy atd. Případá jim nepatřičné, zejména pokud pracují v pomáhající profesi, si stýskat na **zpočátku nepodstatné příznaky**. Je jim obtížné dát najevo, že si nevědí rady sami se sebou – vždyť pracují s lidmi, kteří si se sebou nevědí rady v daleko větší míře.

Vyhoření není výsledkem izolovaných traumatických zážitků, nýbrž se objevuje jako **plíživé psychické vyčerpání**, jako **dlouhodobé působení stresujících podnětů**. Důsledky se dostávají postupně. Počáteční entuziasmus pro práci, uspokojení z prvních úspěchů, nadšení ze seberealizace v povolání se postupně vytrácejí. Začíná se měnit profesionální chování člověka, **vytrácí se zájem o klienty**, pacienty či uživatele služeb, jejich stesky začínají být na obtíž, jsou odbývány ironickými poznámkami. Strídavě se objevuje **pocit podrážděnosti a skleslosti**, dostavuje se **ztráta sebedůvěry a pocit vnitřní prázdnoty**.

Zátěžové situace se postupně **přenašejí i do rodinného prostředí**. Rodinní příslušníci poznávají, že něco není v pořádku, že se partner či partnerka mění, je podrážděný, hádá se, vybuchuje – houstne domácí atmosféra. Stres z povolání se přelévá do domácího stresu a naopak. Na druhé straně může vyrovnané a harmonické domácí prostředí značně zmírnit intenzitu profesionální zátěže.

Samozřejmě, že většina zde uváděných příznaků nemusí vždy znamenat, že jde o syndrom vyhoření. Podobné příznaky na sobě můžete pocítovat například ještě řadu dní po prodělané chřipce, ale po jejich odeznění se opět cítíte dobře.

Některými z uvedených příznaků může začínat i řada jiných nemocí. U syndromu vyhoření záleží na podmínkách, za jakých vykonáváte svoje povolání a na postupných fázích vývoje syndromu. V následující části se můžete pokusit o porovnání, zda vaše nepříjemné pocity a stavy mohou mít **souvislost s vaším povoláním**.

### *Vývoj syndromu vyhoření*

Jak jsme již uvedli, syndrom vyhoření je důsledkem dlouhodobě působícího stresu a nevhodného vypořádávání se s psychickou i fyzickou zátěží. Chronickým stresem trpí především lidé vystavení **trvalé zátěži v sociálně-emocionální oblasti**.

Proces, jehož vrcholem je vyhoření, většinou trvá mnoho měsíců až let. Probíhá v několika fázích, které mohou být různě dlouhé.

#### **Fáze vývoje syndromu vyhoření:**

- **nadšení:** vysoké ideály, vysoká angažovanost;
- **stagnace:** ideály se nedaří realizovat, mění se jejich zaměření. Požadavky klientů, jejich příbuzných či zaměstnavatele začínají obtěžovat;
- **frustrace:** pracovník vnímá klienta negativně, pracoviště pro něj představuje velké zklamání;
- **apatie:** mezi pracovníkem a klientem vládne nepřátelství, pracovník se vyhýbá odborným rozhovorům s kolegy a jakýmkoliv aktivitám;
- **syndrom vyhoření:** dosaženo stadia úplného vyčerpání – ztráta smyslu práce, cynismus, odosobnění, odcizení, vymizení reflexe vnitřních norem.

Některé fáze syndromu vyhoření mohou být na člověku výrazně patrné, jiné mohou být jen naznačené a nevýrazné. Někdy si člověk uvědomuje, že je „přepracovaný“, jindy se necítí dobře a neví proč. **Příčinu hledá většinou jinde, než ve svém životním rytmu a komunikačních stylech.**

Z poslední fáze úplně rozvinutého **syndromu vyhoření** je cesta zpět již velmi těžká. Je štěstí, pokud se podaří proces pochopit a zastavit ve fázích **frustrace** či **apatie**. Nejlepší předpoklady k tomu, abyste rozvoji burn-out syndromu zabránili, jsou ve fázi **stagnace**.

Syndrom vyhoření nevzniká jen z prosté přemíry práce. **Rozvoj burn-out syndromu riskujete například, když:**

- shledáváte těžké říci „ne“ k dalším a dalším úkolům nebo odpovědnostem;
- jste pod stálým tlakem náročných úkolů po delší dobu;
- vaše vysoké nároky vám ztěžují podělit se o práci s kolegy či podřízenými;
- snažíte se dosáhnout příliš mnoha cílů po dlouhou dobu;
- dáváte někomu příliš velkou emocionální podporu po dlouhou dobu.

Podrobnější projevy vyhoření z hlediska více rovin jsou patrné z následujícího dotazníku – **Inventáře projevů syndromu vyhoření.**

## *Inventář projevů syndromu vyhoření*

Zaškrtněte u každé položky, do jaké míry se vás jednotlivé výpovědi týkají:  
**4 – vždy, 3 – často, 2 – někdy, 1 – zřídka, 0 – nikdy**

---

1.	Obtížně se soustřeďuji . . . . .	4	3	2	1	0
2.	Nedokáži se radovat ze své práce . . . . .	4	3	2	1	0
3.	Připadám si fyzicky „vyždímaný/á“ . . . . .	4	3	2	1	0
4.	Nemám chuť pomáhat problémovým klientům . . . . .	4	3	2	1	0
5.	Pochybuji o svých profesionálních schopnostech . . . . .	4	3	2	1	0
6.	Jsem sklíčený/á . . . . .	4	3	2	1	0
7.	Jsem náchylný/á k nemocím . . . . .	4	3	2	1	0
8.	Pokud možno se vyhýbám odborným rozhovorům s kolegy . . . . .	4	3	2	1	0
9.	Vyjadřuji se posměšně o příbuzných klienta i o klientech . . . . .	4	3	2	1	0
10.	V konfliktních situacích na pracovišti se cítím bezmocný/á . . . . .	4	3	2	1	0
11.	Mám problémy se srdcem, dýcháním, trávením, apod. . . . .	4	3	2	1	0
12.	Frustrace ze zaměstnání narušuje moje soukromé vztahy . . . . .	4	3	2	1	0
13.	Můj odborný růst a zájem o obor zaostává . . . . .	4	3	2	1	0
14.	Jsem vnitřně neklidný/á a nervózní . . . . .	4	3	2	1	0
15.	Jsem napjatý/á . . . . .	4	3	2	1	0

16. Svou práci omezují na její mechanické provádění . . . . .	4	3	2	1	0
17. Přemýšlím o odchodu z oboru . . . . .	4	3	2	1	0
18. Trpím nedostatkem uznání a ocenění . . . . .	4	3	2	1	0
19. Trápí mě poruchy spánku . . . . .	4	3	2	1	0
20. Vyhýbám se účasti na dalším vzdělávání . . . . .	4	3	2	1	0
21. Hrozí mi nebezpečí, že ztratím přehled o dění v oboru . . . . .	4	3	2	1	0
22. Cítím se ustrašený/á . . . . .	4	3	2	1	0
23. Trpím bolestmi hlavy . . . . .	4	3	2	1	0
24. Pokud je to možné, vyhýbám se rozhovorům s klienty . . . . .	4	3	2	1	0
<hr/>					
<b>počet bodů . . . . .</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

### VYHODNOCENÍ INVENTÁŘE PROJEVŮ SYNDROMU VYHOŘENÍ

Dotazník je kombinací různých rovin. Do níže uvedených řádků zapíše vždy vedle čísla položky počet bodů, který jste u této položky zaškrtnli. Potom v každé řádce sečtete výsledky pro každou rovinu dotazníku zvlášť. Z dosažených hodnot v každé řádce můžete vyčíst svůj individuální stresový profil.

Maximální hodnota bodů v jedné rovině je 24, minimální 0 bodů.

#### Rozumová rovina:

položky č. 1..... + č. 5..... + č. 9..... + č. 13..... + č. 17..... + č. 21.....  
= ..... bodů

#### Emocionální rovina:

položky č. 2..... + č. 6..... + č. 10..... + č. 14..... + č. 18..... + č. 22.....  
= ..... bodů



### **Tělesná rovina**

položky č. 3..... + č. 7..... + č. 11..... + č. 15..... + č. 19..... + č.23.....  
= ..... bodů

### **Sociální rovina**

položky č. 4..... + č. 8..... + č. 12..... + č. 16..... + č. 20..... + č. 24.....  
= ..... bodů

**Rovina rozumová + emocionální + tělesná + sociální.....**  
**Celkem = ..... bodů**

*(podrobný popis potíží charakterizujících jednotlivé roviny uvádíme dále)*

Součtem všech čtyř rovin získáte celkovou míru vaší náchylnosti ke stresu a syndromu vyhoření. Maximální hodnota celkového součtu je 96, minimální 0.

Nejedná se o hodnotící test, ale pouze o orientační zjištění, ve kterých složkách osobnosti není u vás vše v pořádku. Vysoké hodnoty celkového součtu bodů ještě nemusí svědčit o vašem syndromu vyhoření. Spíše mohou být podnětem k dalšímu pátrání po vašem životním stylu, resp. po vašich stylech chování a vypořádávání se s problémy.

**Praktické využití výsledků testu:** Vysoké hodnoty součtu bodů v některé z uvedených rovin vám napovídají, které složce své osobnosti se více věnovat.

Nyní, když si na základě vyhodnocení inventáře dokážete představit, jak jsou definovány jednotlivé roviny syndromu vyhoření, vám bude srozumitelnější i následující část.

V jednotlivých rovinách lidské psychiky – rozumové, emocionální, tělesné a sociální, hodnotí syndrom vyhoření **Mezinárodní klasifikace nemocí**.

### *Obraz syndromu vyhoření*

Dle ICD 10 – Mezinárodní klasifikace nemocí, kategorie **Z 73.0 Problémy spojené s obtížemi v uspořádání života**; další položky této kategorie:

- vyprahlost (vyhasnutí, vyhoření),
- chybění relaxace a odpočinku.

## **PSYCHICKÉ PŘÍZNAKY**

### **Kognitivní rovina** (poznávací a rozumová)

- ztráta nadšení, schopnosti pracovního nasazení, zodpovědnosti;
- nechuť, lhostejnost k práci;
- negativní postoj k sobě, k práci, k instituci, ke společnosti, k životu;
- únik do fantazie;
- potíže se soustředěním, zapomínání.

## **EMOCIONÁLNÍ ROVINA**

- sklíčenost, pocity bezmoci, popudlivost, agresivita, nespokojenost;
- pocit nedostatku uznání.

## **TĚLESNÉ PŘÍZNAKY**

- poruchy spánku, chuti k jídlu, náchylnost k nemocem, vegetativní obtíže (srdce, dýchání, zažívání);
- rychlá unavitelnost, vyčerpanost svalového napětí, vysoký krevní tlak.

## **SOCIÁLNÍ VZTAHY**

- ubývání angažovanosti, snahy pomáhat problémovým klientům;
- omezení kontaktu s klienty a jejich příbuznými;
- omezení kontaktů s kolegy;
- přibývání konfliktů v oblasti soukromí;
- nedostatečná příprava k výkonu práce.

Příznaky syndromu vyhoření provázejí nejenom jednotlivce samého, ale i kvalitu jeho práce – postižení bývají častěji nemocní a déle setrvávají v nemoci. Často se problém rozpozná velmi pozdě, až když okolí diagnostikuje stav jako postižení.

Postižení burn-out syndromem se nejčastěji vyskytuje u těchto profesí:

- u zdravotních sester, ošetřovatelů, u pracovníků na oddělení intenzivní péče, sociálních pracovníků, lékařů, psychoterapeutů, právníků, policistů a učitelů, dále všech, kteří přicházejí do styku s člověkem v nouzi, v náročných životních situacích,
- často se dotkne těch, kteří ke svému povolání přistupují s velkou radostí a horlivostí či s velkým idealismem.

## Životní události

Z hlediska věd, zabývajících se lidským zdravím, je možno se podívat na zdroje vyhoření z pohledu teorie **životních událostí**.

Životní události, které vás ovlivňují, mohou být velké a závažné, jsou to např. vážné nemoci a úmrtí blízkých osob, rozpad rodiny, ztráta zaměstnání. Je to ale i sňatek, narození dítěte nebo dědictví po bohatém příbuzném, co může zásadně ovlivnit váš život.

Životní události zde chápeme jako události, které vás v životě potkaly a různou měrou ve vás zanechaly trvalé stopy. **Nezáleží na vnějším posouzení závažnosti té které události, ale pouze na vašem osobním hodnocení a prožívání životní události, která vás potkala.**

Stejnou měrou vás mohou ovlivňovat i ty malé a zdánlivě malicherné události, jako např. opakovaně nevydařený víkend, ztráta oblíbeného předmětu, hádka s člověkem, který vás ranil v citlivém místě. Z hlediska profese to může být kritika nadřízeného, nepodařený pracovní úkol, nebo příliš mnoho, ale i příliš málo práce.

Malé a nevýznamné události vás ovlivňují, jestliže se opakují či trvají. Chronická a drobná nedorozumění na pracovišti vás mohou psychicky i fyzicky rozložit stejně jako náhlá a vážná choroba. Z hlediska našeho tématu – syndromu burn-out – se nyní zaměříme právě na tyto **malé, ale chronické události**.

Zkuste si odpovědět na následující varianty tvrzení, které se týkají **běžných životních událostí spojených s vaší profesionální dráhou**. První část věty je vždy negativní, druhá pozitivní:

- Připomínám si *často* promeškané šance v minulosti nebo *většinou* aktivně plánuji přítomnost a budoucnost.
- Vzpomínám *neustále* na vše negativní, co mě ten den potkalo, či co mě může potkat zítra, nebo si *pravidelně* v duchu „přehrávám“ pozitivní zážitky dne.
- Vidím na lidech kolem sebe *především* jejich zápory, nebo zaměřuji *převážně* pozornost na jejich kladné stránky.
- *Často* vstávám ráno s pocitem, „to bude dnes zase den“, nebo mám *většinou* pocit, že den dobře zvládnou.
- Dokážu se *pravidelně* od nedělního oběda zabývat myšlenkami na pondělí v zaměstnání a dostat se do tak špatné nálady, že mám pokažený zbytek víkendu, nebo mne tyto myšlenky *vůbec* nenapadnou.
- Dívám se na svět *většinou* černými nebo *častěji* růžovými brýlemi.

Vidíte-li svět spíše černě, tedy odpověděl/a jste *nejméně dvakrát* na předchozí otázku v negativním slova smyslu, ještě to nemusí znamenat, že v sobě nosíte zárodky syndromu vyhoření, ale něco rozhodně není v pořádku s vaším povoláním.

Důsledky životních událostí již obvykle nezměníte, ale máte vliv na to, jak o nich uvažujete a jak se vzpomínkami na ně zacházíte. Schopnost „malé věci řešit rukou mávnutím“ se dá do jisté míry vypěstovat.

Stejně tak se dá do určité míry naučit, jak se podělit o problémy s jinými lidmi. Jak je řešit, než nabudou tíživých rozměrů. To vše je možné, ale abyste toho byli schopni, měli byste o sobě ještě více vědět.

### *Iracionální myšlenkové vzorce*

Kromě životních událostí se na svůj životní styl můžete podívat z hlediska **iracionálních myšlenkových vzorců**. Dle psychoterapeuta Alberta Ellise, zakladatele racionálně emotivní terapie, se jedná většinou o nevědomé příkazy nebo tabu, která si člověk nese v sobě již od dětství. Často si ani neuvědomuje, že při každodenním rozhodování mají na něj tyto myšlenkové vzorce vliv.

Může se také jednat o zjednodušení či ukvapená zobecnění, která jste bez rozmyslu učinili a která se stanou trvalými příkazy, určujícími a zároveň svazujícími vaše chování. Díky těmto vzorcům se vaše chování stává nepružným, nevykonným, brzdícím. Je to jedna z cest vedoucí ke konfliktům a stresům.

Podívejte se, zda by se některý z uvedených výroků na vás nehodil, zda někdy nepřemýšlíte podobně:

- Je pro mě důležité, aby mě prakticky každý člověk z mého okolí miloval nebo uznával.
- Za plnohodnotného člověka se smím považovat jen tehdy, jsem-li v každém ohledu způsobilý, pilný a výkonný.
- Někteří lidé jsou špatní a zlí. Za jejich špatnost je nutné je přísně kárat a trestat.
- Je to katastrofa, jestliže věci nejsou tak, jak bych je chtěl/a mít.
- Lidské utrpení má vnější příčiny, proto mohu své starosti a problémy ovlivňovat jen málo.
- Musím být neustále ve střehu a dělat si starosti, protože nebezpečí se může objevit kdykoliv.
- Je pro mě jednodušší se obtížím vyhnout než jim čelit.

- Měl/a bych se spoléhat na ostatní, a proto potřebuji někoho silnějšího, o koho bych se mohl/a opřít.
- Moje minulost má rozhodující vliv na mé současné chování. To, co již dříve ovlivnilo můj život, jej bude ovlivňovat i nadále.
- Musím se starat o ostatní, musím si tedy dělat starosti, když ostatní mají problémy a potíže.
- Pro každý problém existuje jedno správné, dokonalé řešení. Bude katastrofa, když ho nenajdu.

Zkuste si vybrat jedno, nebo dvě z uvedených tvrzení, která by pro vás mohla být alespoň trochu charakteristická a pokuste se je přeformulovat do méně kategoričtějšího významu, tedy například: „Nemusím vždy...“, „Není vždy nutné, aby...“

Jestliže vám tento postup bude dělat obtíže, a při tom cítíte, že některé z uvedených tvrzení je pro vás platným příkazem, možná byste se mohl/a poradit s odborníkem, nejlépe psychologem o tom, zda sám sebe zbytečně nesvazujete, neomezujete – za tento stav možná platíte zvýšeným výdejem energie, která vám jinde chybí.

Není jednoduché u sebe odhalit uvedené myšlenkové vzorce. Některé jsou pevnou součástí osobnosti a jejich zpochybnění by vás mohlo znejistit co do samého smyslu vašeho života. Naopak zbavení se jiných myšlenkových vzorců vám může přinést znatelnou úlevu.

Chcete-li se opravdu dostat ke kořenům syndromu vyhoření, je vhodné se zamyslet i nad smyslem svého života. Nepůjde zde o intimní zpořádk z nejtajnějších koutů duše, ale jen o **úvahu o smyslu práce v životě**.

### *Motivace k práci a smysl života jako možné zdroje syndromu vyhoření*

Zakladatel logoterapie *Viktor Frankl* považuje hledání smyslu života za základní lidskou motivaci. **Smysl práce je jedním ze základních kamenů smyslu života.**

Motivací k práci může být pro někoho mzda, sociální postavení, uznání, získání věcí, které plní funkci symbolů postavení. Práce může někomu sloužit jen jako prostředek k dosažení životního stylu. Člověk může být až otrokem dosaženého životního standartu. Pro jiného je práce opravdu smyslem života a zdrojem motivace k další práci.

V následujícím seznamu otázek si můžete zhodnotit význam vaší práce pro naplnění smyslu života, a tedy pro uspokojení z práce i ze života:

- Jaký postoj máte k práci jako takové? Znamená pro vás práce – jakákoliv – v první řadě „nutné zlo“ k zajištění existence?

- Jste si vědomi toho, zda a jaký má vaše práce smysl v celospolečenském kontextu?
- Nacházíte se v pracovní slepé uličce? Existují ve vašem současném povolání ještě nějaké šance na povýšení nebo změnu?
- Co vás ve vaší práci nejvíc trápí či rozčiluje?
- Jste ve své práci přetěžováni nebo nedoceníni?
- Jste svým povoláním zklamáni? Očekávali jste od své práce něco lepšího nebo jiného?
- Dusíte se ve stále stejných pracovních postupech, které nepřipouštějí žádné změny?
- Máte problémy s jedním nebo více kolegy?
- Máte potíže se svým nadřízeným?
- Máte nesprávné povolání? Práci, která se nehodí k vám ani k vašim schopnostem?

Kam z hlediska motivace k práci patříte vy? Napadlo vás někdy uvažovat o tom, co pro vás práce znamená? Odpovědi na otázky vám pomohou zorientovat se ve smyslu vaší práce. Kořeny syndromu vyhoření mohou ležet již ve výběru vašeho povolání a v cílech, kterých chcete dosáhnout. Je důležitou otázkou, kdy je lépe změnit zaměstnavatele nebo dokonce své povolání a kdy stojí za to se snažit o změnu ve stávajícím pracovním zařazení.

**Podstatné je:** když pro vás práce ztrácí smysl, musíte na její provádění vynaložit daleko více energie při daleko menším uspokojení z vykonané práce.

Možná si nyní říkáte, že příčiny neúspěchu a nespokojenosti nemusí ležet jen ve vás, mohou za to i vnější vlivy, jako je např. politické, ekonomické a společenské klima, a hlavně poměry na vašem pracovišti. V této souvislosti je dobré se zajímat o pracovní podmínky, jako osvětlení, mikroklima a uspořádání pracoviště, dále sledovat styl práce vašich nadřízených, do jaké míry vyjadřují svým zaměstnancům podporu a důvěru nebo zda zaujímají pouze roli správce a kontrolora. Všechny uvedené vlivy opravdu mohou působit jako vnější, vámi obvykle těžko ovlivnitelné zdroje zátěže.

Vše, co zvnějšku ovlivňuje vaši pracovní pohodu, může hrát výraznou roli v rozvoji syndromu vyhoření. Cílem tohoto příspěvku však je pomoci vám hledat zdroje a příčiny nespokojenosti, vedoucí k chronické únavě nebo až k vyhoření, především v sobě.

Jestliže se již lépe orientujete v příčinách, které mohou narušovat vaši radost z práce a vyloučili jste vlivy vnějších faktorů, můžete se nyní věnovat **mechanismům, kterými se lidé s konflikty a problémy vypořádávají.**

## *Postoje k zátěžovým situacím<sup>(1)</sup>*

Postoje i chování člověka, vedoucí k chronickému vyčerpání až k vyhoření, se dají do jisté míry korigovat. Nejprve byste měli znát své **osobní vzorce chování**, které v zátěži nejčastěji uplatňujete. Svoji reakci na zátěž a stres si nevybíráte, ale obvykle se chováte v souladu se svým temperamentem a charakterem, a také podle toho, jak jste již od dětství naučeni se chovat. Způsoby vašeho chování jsou často neuvědomělé.

### **TYPY CHOVÁNÍ**

**Typy chování**, kterými se snažíte bojovat proti nepřiměřené zátěži, se dají rozdělit do následujících kategorií:

#### **Direktivně aktivní chování:**

- náročné na zvládnání emocí;
- vhodné spíše pro vedoucího či samostatného pracovníka;
- pozitivní z hlediska profese i vlastní osobnosti.

**Projevy:** Snaha ohraničit se vůči nepříjemným podnětům, nepouštět si všechny problémy „k tělu“, získat od nich odstup. Učit se regulovat své emoce, vyhýbat se hněvu, zlepšovat své postoje ke smířlivosti, „malé věci řešit rukou mávnutím“.

#### **Nedirektivně aktivní chování**

- náročné na schopnosti vyjít s druhými lidmi;
- vhodné spíše pro kolektiv spoluzaměstnanců;
- pozitivní z hlediska profese i osobnosti.

**Projevy:** Snaha o vypovídání se, získání opory u druhých, snaha o zapojení kolegů a dalších lidí do problémů. Navazování přátelství mimo profesi, aktivní odpočinek mimo zaměstnání, aktivní zájmy korigující jednostrannou pracovní zátěž.

#### **Direktivně pasivní chování**

- pohodlné přežívání;
- negativní z hlediska profese;
- z hlediska osobního života jedince může být neutrální.

**Projevy:** Ignorování zátěže, tendence rozvíjet v sobě lhostejnost ke všemu, co se stane, docházka do zaměstnání pouze dle rozpisu, přenesení zodpovědnosti na jiné osoby či instituce. Čekání na dovolenou a na

(1) *upraveno dle Pöldingera*

penzi, „vypínání se“ během pracovní doby – únik do snění (až spánku), tlachání s kolegy či v telefonu o ničem.

### **Nedirektivně pasivní chování**

- uhýbání před životem směřující k deklasování sebe sama;
- negativní z hlediska profese i jednotlivce.

**Projevy:** Pasivní vystavování se událostem s prožitkem bezmocného člověka, který nemůže nic ve svém životě změnit. Únik do nemoci, resp. setrvávání v ní, rentové tendence, pití alkoholu či zneužívání drog. Pasivní trávení volného času – sledování TV bez výběru.

Možná, že jste v uvedených popisech poznali některého ze svých kolegů, to se daří vždy lépe než posuzování sebe sama. Rozhodně ale platí, že obě „**direktivní**“ formy chování – a ještě lépe jejich kombinace – mohou být účinnou obranou proti vyhoření.

### *Přednosti vašeho povolání*

Bránit se burn-outu můžete také – namísto zdůrazňování negativ – **hledáním předností vašeho povolání**. Hledání pozitivních stránek jakékoliv lidské činnosti ještě nemusí být lakování reality na růžovo. Svět není ani černý, ani bílý, ale „strakatý“. Zkuste si sestavit seznam pozitivních prvků vaší profese, nabízáme vám témata, kterými můžete začít:

- Co se vám nejvíce líbí na vaší práci?
- Byl by váš život bez této práce skutečně uspokojivý?
- Existuje jeden nebo více kolegů, kteří jsou vám obzvláště sympatičtí a které byste neradi postrádali?
- Byl by váš všední den bez pracovních sociálních kontaktů skutečně zajímavý a uspokojující potřebu komunikace?
- Je mezi vašimi kolegy či nadřízenými někdo, koho osobně obdivujete a koho byste si zvolili za přítele, vzor?
- Dokážete si vzpomenout na dobu, kdy jste si vybrali svou nynější práci? Co vás na povolání fascinovalo?
- Existují možnosti, jak byste v současné situaci mohli lépe využít svého nadání a schopností?
- Znáte někoho, kdo je ve stejném povolání daleko úspěšnější a spokojenější než vy?
- Sestavte si pozitivní seznam činností, které jsou vám obzvláště blízké. Co byste dělali nejradyji?
- Co by se muselo stát, aby vaše dnešní práce zcela odpovídala vašim přáním?



Sestavení seznamu pozitiv vašeho zaměstnání nemusí být jen těšinským jablíčkem. Fungující činnosti i mezilidské vztahy vnímáme jako samozřejmost, dokud o ně nepřijdeme.

Zaměření se na příjemnější stránky vašeho povolání může pomoci získat reálnější postoj i k těm méně příjemným. Pomůže k tomu i rozhovor s kolegy, ale ještě lépe návštěva podobného pracoviště.

Nezřídka poznání, že v zařízení podobném vašemu se potýkají s podobnými problémy, jinak řečeno, že určité povolání s sebou vždy nese určité konkrétní problémy, pomůže rychle a rázem změnit pohled na vaši profesi, viděnou před tím jen černými brýlemi.

Navíc dnes již není tak těžké se seznámit s obdobnou profesí a jejími problémy v rámci celé Evropy. Naše setkání se zahraničními experty či pracovišti zaměřenými na sociální služby v posledních letech, bylo znamenáno většinou našim i jejich údivem, že naše problémy i jejich řešení jsou – přes několik desítek let přerušení kontaktů – v zásadě stejné.

Na druhé straně se může stát, že sestavení a promyšlení seznamu předností vašeho povolání vás dovede k myšlence, že je nejvyšší čas změnit zaměstnavatele – i tento výsledek může být z hlediska prevence chronického vyčerpání chápán jako pozitivní.

Pokud se rozhodnete se stresem bojovat, nabízíme vám několik cest, **jak se vyhnout syndromu vyhoření.**

### *Jak se vyhnout syndromu vyhoření?*

1. **Snižte příliš vysoké nároky.** Kdo na sebe i druhé klade neustále příliš vysoké nároky, vystavuje se nebezpečí stresu. Přijměte skutečnost, že člověk je nedokonalý a chybující.
2. **Nepropadejte syndromu pomocníka.** Vyhněte se nadměrné citlivosti k potřebám druhých lidí. Pohybuje se v rozmezí mezi soucítěním a emocionálním odstupem. Nesnažte se být zodpovědní za všechny a za všechno. Čím více budete ostatním pomáhat, tím více budou „bezmocní“.
3. **Naučte se říkat NE.** Nenechávejte se přetěžovat. Řekněte ne, pokud budete cítit, že je toho na vás nakládáno příliš. Myslete někdy také na sebe.
4. **Stanovte si priority.** Nemusíte být všude a vždy. Nevyplývejte svou energii na nesčetné aktivity. Soustřeďte se na činnosti, které si vyberte jako podstatné.
5. **Dobrý plán ušetří polovinu času.** Zacházejte rozumně se svým časem. Rozdělte si rovnoměrně práci. Větší úkoly si rozdělte na

dílčí etapy, které budete schopni zvládnout. Snažte se vyhnout odkládání práce.

6. **Dělejte přestávky.** Uvědomte si, že vaše zásoba energie je omezená. Nežeňte se z jedné činnosti do druhé.
7. **Vyjadřujte otevřeně své pocity.** Pokud se vás cokoliv dotkne, dejte to najevo. Udělejte to tak, abyste sami necitlivě nezasáhli druhého.
8. **Hleďte emocionální podporu.** Sdělená bolest, poloviční bolest. Najděte si „vrbu“, důvěrníka, kterému můžete otevřeně vylíčit svoje problémy.
9. **Hleďte věcnou podporou.** Všechny problémy nemůžete vyřešit sami. Není nutné lámat si se vším hlavu sám. Pohovořte si s kolegyňmi a kolegy, požádejte je o radu a o návrhy na řešení.
10. **Vyvarujte se negativního myšlení.** Jakmile zabřednete do hloubání a sebelítosti, řekněte si „stop“. Položte si otázku: „Co je na mně dobrého?“ Radujte se z toho, co umíte a dokážete. Užívejte také pozitivních stránek života. Vychutnávejte všechno, co má podle vás v životě nějakou hodnotu.
11. **Předcházejte komunikačním problémům.** Práci si dobře připravte, sdělte spolupracovníkům i klientům hned na začátku svá očekávání a cíle. Vyhýbejte se ukvapeným rozhodnutím, planým slibům i výhrůžkám.
12. **V kritických okamžicích zachovejte rozvahu.** V konfliktní situaci se nenechávejte svést prvním negativním pocitem k impulsivnímu jednání. Uvědomte si váš manévrovací prostor a přiměřené způsoby řešení konfliktu. Konfliktní situaci můžete vyřešit paradoxní reakcí nebo humorem.
13. **Následná konstruktivní analýza.** Projděte si zpětně kritické situace. Analyzujte svoje chování, navrhněte alternativy řešení. Zapojte do rozboru kolegyně a kolegy.
14. **Doplňujte energii.** Vaše práce není pupek světa. Vyrovnávejte pracovní zátěž potřebnou mírou odpočinku. Věnujte se činnostem a vztahům, při kterých se cítíte dobře a které vás naplňují. Osvojte si relaxační techniky.
15. **Vyhledávejte věcné výzvy.** Budte otevření novým zkušenostem, dále se uče a vzdělávejte. Rozšiřování obzoru a repertoáru komunikačních technik zlepšuje schopnost zvládat stres.
16. **Využívejte nabídek pomoci.** Jestliže máte pocit, že v kritických situacích nereagujete dobře, měli byste se snažit změnit své chování. Přihlaste se do vhodného výcviku, zorganizujte mezi kolegyněmi a kolegy diskusní skupiny, požadujte po nadřízených supervizi vaší práce.

17. **Zajímejte se o své zdraví.** Berte vážně varovné signály vašeho těla. Zmírněte pracovní nasazení, dopřávejte si dostatek spánku, zdravě se stravujte, sportujte, udělejte si radost.

## *Shrnutí*

Burn-out syndrom neboli syndrom vyhoření je možno chápat ve více rovinách. Můžeme jej hodnotit jako:

1. **Syndrom vyhoření** – z hlediska našeho dosavadního popisu jako postupný proces, který je možno včas přerušit, jinak může vést až k nevratným zásahům do našeho života.
2. **Duševní poruchu** – konečný výsledek procesu vyhoření z hlediska psychiatra. Výsledek, který již vyžaduje léčbu jako jakékoliv jiné závažné onemocnění.
3. **Opakující se proces v životě jednotlivce s pravidelnými fázemi** viděnými z hlediska jednotlivce, snažícího se o rovnováhu ve svém životě. V různých fázích života nás mohou příznaky chronického vyčerpání přepadnout s různou intenzitou. S přibývajícím věkem mohou být stavy vyhoření závažnější.
4. **Burn-out faktory**, tj. všechny vnější podněty a příčiny, které se sčítají s ostatními vlivy, vedoucími k vyhoření. Např.: společenské, politické a ekonomické klima, dále fyzikální faktory pracoviště (teplota, světlo), uspořádání pracoviště, rozvržení pracovní doby aj.
5. **Burn-out jako účinek** – skupina stejně „vyhořelých“ spolupracovníků v jedné instituci z hlediska pohledu vedoucího pracoviště, který se snaží o změnu a naráží stále na nepochopení až odpor k jakékoliv změně.

Na předcházejících stránkách jsme vám nabídli několik úhlů pohledu na vznik a charakteristiku syndromu vyhoření. Nabídli jsme vám i možné cesty vedoucí k vyhnutí se stresu. Uvědomujeme si, že je lehké dobré rady dát, ale daleko těžší se podle nich řídit.

K tomu ještě třeba dodat, že jedním z nástrojů, který velmi dobře slouží k pravidelné korekci profesionálního chování, je **supervize**. Jde o systematickou pomoc (individuální či skupinovou) při řešení profesionálních problémů v neohrožující atmosféře, která dovolí pochopit osobní, zejména emoční podíl člověka na jeho profesním problému.

V kontextu našeho tématu můžeme supervizi chápat jako mohutný nástroj pravidelného očištění od zbytků myšlenek i emocí, které v hlavě uvíznou, slouží také dalšímu osobnímu i profesionálnímu rozvoji. Od-

borně prováděná pravidelná supervize je jedním z nejlepších preventivních opatření proti syndromu vyhoření.

(Podrobněji o supervizi viz příslušná kapitola.)

## Závěr

Cílem této kapitoly bylo nabídnout vám lepší orientaci v myšlenkách i pocitech, které ve vás vyvolává vaše povolání.

Možná cítíte, že ve své profesi **jste dostatečně pánem svých schopností a času**, že výše uvedená témata a otázky jste již na vlastní kůži zakusili a dokázali se z nich sami poučit. V takovém případě má vaše zkušenost význam především v tom, že můžete v pravou chvíli pomoci svým kolegům. Pokud vedle sebe uvidíte člověka, na kterém je patrný rozvoj syndromu vyhoření, zkuste v sobě najít dost osobní odvahy, odložte pocit trapnosti a nabídněte kolegovi či kolegyni pomocnou ruku a to raději dříve než později, v rozvinutějších stádiích burn-outu jsou lidé hůře oslovitelní. Nabídněte, ale nenuťte, nepřesvědčujte.

Možná naopak tušíte, že ve své profesi **nejste dostatečně pánem svých schopností a času**, v některých zde zmíněných popisech jste se – možná ke svému údivu – našli. Takové uvědomění si problému je počátek cesty k nápravě. Někomu postačí zde uvedené postupy, jak se burn-out syndromu vyhnout. Může se stát, že se situace bude dále zhoršovat, potom neváhejte vyhledat odbornou pomoc.

Tématu syndromu vyhoření se věnuje řada odborníků a organizací ve sféře zdravotnictví, školství i sociálních služeb, kteří nabízejí výcvikové i supervizní programy vedoucí k lepšímu poznání své profesionální role a k prevenci stresu a rozvoji syndromu burn-out, a to jak u profesionálů, tak u dobrovolníků v pomáhajících profesích.

Zcela na závěr si dovoluji parafrázovat kolegu-psychologa Zbyňka Vybírala:

.....  
*Důvěřujte sami sobě, zůstaňte sami sebou!*  
.....

Nechceme vám pomoci vytvořit si nový iracionální vzorec, který by mohl znít třeba takto: „*Jedině dobrý psycholog (psychiatr, poradce, učitel, supervizor) mi může pomoci v mém trápení...*“

*Literatura:*

*The Burn Out-Project, Swedish Work Environment FUND.*

GREGOR, O.: *Lékař v nouzi*, in *Stres zdravotníků*, Galén, Praha 1997.

HENNIG, C., KELLER, G.: *Antistresový program pro učitele*, Portál 1996.

FRANKOVÁ, A.: *Buď fit i v zaměstnání*, MOTTO, Praha, 1995.

KOPŘIVA, K.: *Lidský vztah jako součást profese*, HESTIA, 1995.

LOEVENICH, A., SCHMIDT, R., SCHIFFERDECKER, M.: *Ärzte als Patienten – zur Problematik des psychisch kranken Arztes*, *Fortschr. Neurol. Psychiat.* 64/1996.

PÖLDINGER, W.: *Das Burnout-Syndrom*, *Dr. Mediziner*, Nr. 6, 1994.



# Supervize v organizaci

Jiří Libra

**C**o je supervize?

Začínající pracovník kontaktní a poradenské služby:

*„Já tomu termínu ani nějak moc nerozumím, ale myslím si, že to má dělat někdo, kdo v tom oboru taky pracuje, odborník – a ten pak s ostatními nějak hodnotí jejich práci a předává jim zkušenosti.“*

Zhruba 25 účastníků tréninku v supervizi, vesměs zkušených psycho-terapeutů s dlouhodobou praxí, sestavil na počátku supervizního výcviku v roce 1997 „menu“ supervize (čím supervize je, může či má být):

**„Dodání odvahy – podpora – provětrání – bezpečí – porozumění (i sobě) – vystavění důvěry – nové zkušenosti – racionální zpětná vazba – zkoumání – nové teorie – diferencíální diagnóza – kurs osobní práce – spo-lehnout se – ochrana klienta/pracovníka – místo, kde mohu říci „nevím“ – sdílení – místo pomoci pro růst – dát něčemu rozpadlému tvar – místo, kde uvidím věci v širším záběru (tj. meta-perspektivně) – místo, kde „dosta-nu“, když už musím tolik dávat – místo pro oslavu úspěchu – etické zpětné vazby – kdo jsem – slyšet, že jsem dobrý takový, jaký jsem – strukturování, modelování – vedení, provázení – je o hranicích – místo, kde je mi odpuš-těno – místo odpočinku – prevence vyhoření – respekt.“**

Slovo **supervize** se v posledních letech užívá často. Supervize je požadována standardy kvality sociální práce, přibývá pracovníků, kteří absolvovali výcviky v supervizi, je běžně poskytována na pracovištích. Stává se nejen součástí denní praxe poskytování služeb, je součástí výuky a výcviků, sama je vyučována jako obor, probíhají supervizní výcviky.

V supervizní praxi jsou **potřeby pracovníků** v organizacích poskytujících služby klientům široké: potřebují pomoci s rozvojem pracovní strategie, potřebují doporučit a naučit se pracovat s vhodnými teoretickými koncepty, mají problémy v komunikaci s klienty i spolu navzájem, pochybují o svých kompetencích, schází jim hodnocení práce ze strany nadřízených, nedůvěřují tomu, že jsou respektováni. Někdy zakázku nazývají termínem „**odborná garance**“ – míní tím většinou vztah k supervizorovi jako k patronovi služby, jako ke zkušené autoritě v oboru. Očekávají, že supervizor bude pracovat ku prospěchu pracovníka i organizace, bude přinášet své zkušenosti, kontakty a jiný potenciál. Někdy je požadována práce na dohodnutých odborných tématech, jindy práce na analýze potřeb organizace, dohled či jiná forma kontroly kvality.

Supervize je vnímána nejčastěji jako **strukturovaná práce na odborném růstu pracovníka, týmu či organizace**. Je vnímána jako **dlouhodobý proces podpory** profesionální kvality pracovníků, týmů, organizace, málokdy je očekávána krátká nebo jednorázová spolupráce. Někdy se hovoří o podpoře kvality osobnosti pracovníků (jako výrazného vstupu do jejich profesionální činnosti). Vnímám supervizi jako **příspěvek kvalitě práce i řízení organizace** (zejména řízení lidských zdrojů) **vztahující se k prospěchu klientů organizace**. K tomuto cíli lze někdy jít cestou podpory pracovníků v situacích, které se nevztahují přímo k práci s klientem, supervize nicméně není činností, kde je jako základní cíl kontraktována práce na osobním prospěchu a osobních cílech pracovníka.

V dalším textu jsou popsány základní položky řízení organizace ve vztahu k supervizi jako odborné činnosti, která se zabývá řízením a podporou personálních zdrojů organizace. Supervize jako odborná práce se u nás pod tímto názvem objevila nejprve ve výcviku a praxi psychoterapeutické profese a je rychle přijímána dalšími obory. Uvádím, čím mohou supervizoři s psychoterapeutickou erudicí být pro organizaci přínosem. Dále popisují supervizní vztah a kontrakt – zejména z pohledu hranic mezi supervizí a psychoterapií a ve vztahu k otázkám moci a hranic uvnitř organizace. Závěr textu obsahuje poznámky k praxi poskytování supervize v organizaci na úrovních: jednotlivec, tým, inter-skupinová úroveň, organizace jako celek – především z pohledu užitečného pro pracovníky organizace.



## Řízení organizace ve vztahu k supervizi

Shodneme se na tom, že cíle organizace lze zajistit při efektivním využití zajištěných zdrojů vnitřních i vnějších (lidí, peněz, času, plánů, vybavení, materiálu). Toto využívání a zajišťování se obvykle nazývá **řízením organizace**.

S. M. Adirondacková (Praha, 1998) shrnuje **základy dobrého řízení** do následujících položek:

- jasné pochopení, z jakého důvodu organizace existuje, a jejich celkových nebo dlouhodobých cílů;
- ujasnění a seznámení se s krátkodobými cíli;
- seznámení se s dostupnými zdroji a prostředky;
- schopnost a ochota plánovat, organizovat a koordinovat využití těchto zdrojů a prostředků k dosažení cíle;
- jasnost v tom, jakým způsobem se organizace dozví, že dosáhla svých cílů;
- schopnost a ochota stanovit požadavky a dosáhnout očekávání;
- přizpůsobivost – měnit plány a cíle při změně okolností;
- znalost toho, kdo má zodpovědnost za rozhodování a pracovní výkony;
- znalost toho, jaké jsou potřebné informace pro dosažení efektivních a výhodných rozhodnutí a pracovních výkonů;
- jasné určení, kdo se zabývá problémy, když se situace vyvíjí špatně.

Dále autorka nabízí přehled úrovní, na nichž řízení současně operuje.

**Oblasti, které musí být řízeny**, jsou:

- **zdroje a prostředky**: zaměstnanci, dobrovolníci, finance, předpoklady, čas, vybavení, materiál;
- **práce**: úkoly (co je zapotřebí udělat), postupy a metody (jakým způsobem se má daná věc udělat), úroveň kvality (jak kvalitně má být udělána);
- **rozvoj**: vytvoření a dodržování přiměřených pravidel, stanovení dlouhodobých a krátkodobých cílů;
- **rozhodování**;
- **informace a komunikace**.

**Struktura řízení** bývá popisována slovy: vize, orgány řízení, pravomoc, vnější a vnitřní předpisy, kompetence, role, hranice, informace, úkoly, peníze, prostředky aj.

**Proces řízení** (to, „co se děje“) je popisován často slovy: změna, komunikace, plánování, realizace činností, kontrola, hodnocení, řízení

týmové práce, vedení účetní evidence, řešení konfliktů, práce se stresem, a ovšem i slovem supervize.

**Supervize** je definována S. M. Adirondackovou ve **dvou významech**:

- přímo řídit pracovníky během jejich pracovních činností při plnění konkrétních pracovních úkolů;
- poskytnout pracovníkům možnost strukturovaně diskutovat o jejich práci.

---

*Pozn. autora: První vymezení více odpovídá významu slova – „dohlížení“ či pohled z vyšší úrovně, někdy je užíván termín „vnitřní supervize“. Druhé vymezení více odpovídá tomu, jak je u nás v praxi prováděna – v českých podmínkách převažuje výrazně praxe externího supervizora, který je organizací najímán pro pravidelnou práci (nejčastěji jedenkrát měsíčně) s týmy a jednotlivci. Pro vzájemnou podpůrnou a konzultační činnost pracovníků je vyhrazováno označení „intervize“.*

*K diskusi o „vnitřní (interní)“ a „vnější (externí)“ supervizi: Domnívám se, že tento koncept vznikl zejména přenesením anglického termínu z původního jazykového a praktického (viz. Adirondaková, Mc Derment) prostředí do kontextu domácí potřeby a diskuse o fenoménu supervize. Považuji termín „interní supervize“ především za výraz potřeby hledat kultivovaný a z hlediska kvality klinické práce účinný styl personálního a odborného řízení pracovníků. Popis praxe supervize v tomto textu je odlišný od práce ve vztahu nadřízený a podřízený, rovněž od kolegiálního vztahu přímých spolupracovníků, popisují tedy „externí supervizi“.*

---

## *Základní cíl a funkce supervize*

*Li McDerment (Praha, 1991) definuje **základní cíl** supervize v organizaci poskytující služby jako „zajištění dobré kvality služby klientům v dané organizaci.“*

Autorka definuje **základní funkce** supervize:

- **administrativní funkce**:
- zajištění chápání a dodržování cílů a praktických postupů organizace,
- stanovování priorit a přidělování práce,
- zvládání objemu práce,
- stanovování cílů a hodnocení efektivity činnosti;

- **vzdělávací funkce:**
- pomoc pracovníkům stále se učit a odborně se rozvíjet, aby byli schopni zvládat společenské požadavky i požadavky své organizace a zavádět nové přístupy k práci podle měnících se potřeb;
- **podpůrný systém:**
- pomoc pracovníkům zvládat stres, který práce přináší.

(Konec citace.)

Při prvním pohledu je zřejmé, že většina z uvedených úkolů patří do agendy vedoucích pracovníků organizace. Stačí na to ovšem? Organizace se může nacházet v různých fázích vývoje, kdy je vhodné podpořit a posílit tyto funkce. Zvládat je dobře znamená pokročilou dovednost pracovat s lidmi při vědomí více linií cílů na více územích v organizaci – kolik pracovníků s touto schopností uvažování organizace aktuálně má? Dovednostem v řízení lidí se nelze naučit pouze kognitivně, přijímáním informací, jsou třeba mnohé pokusy/omyly a vůle učit se z chyb, je třeba praktický nácvik a jsou třeba zkušenosti. Navíc pracovníci organizace trpí často při pohledu na vlastní práci syndromem „slepé skvrny“, z různých důvodů je těžké odstoupit od denní rutiny. Napadá nás tedy, že je dost dobrých důvodů přizvat odborníky stojící vně organizace. Podporuje to otevřenost organizace vůči vnějšímu prostředí a přenos nových myšlenek, postupů do organizace.

Na závěr této části uvádím **definici supervize**, otevřenou různým možnostem a formám pojetí:

„Supervize = odborná činnost, při níž supervizor podporuje, vede a posiluje jednotlivce, skupiny nebo týmy v pomáhající profesi k tomu, aby dosáhli určitých organizačních, profesionálních a osobních cílů. Obecnými cíli jsou zlepšení kvality práce a podpora profesionálního růstu. Konkrétní cíle jsou ovlivněny celkovým společenským a odborným kontextem a požadavky organizace. Jsou předmětem kontraktu mezi supervizorem, zadavatelem supervize, zaměstnavatelem a pracovníky. Hlavním nástrojem supervize je vytvoření prostoru pro reflexi pracovní činnosti a pracovního kontextu v bezpečném prostředí supervizního vztahu a podpora procesu učení a změny.“

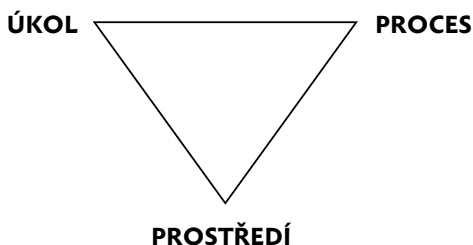
— K. Kalina et. al. 2001

## Príspevek psychoterapie k pohledu na organizaci a její podstatu

*Peter Hawkins a Eric Miller (in Clarkson, Pokorný, Londýn, 1994)* si uvědomují, že roste počet lidí, kteří pracují v organizacích a mají psychoterapeutické vzdělání a zkušenost. Pochopitelně se pak touto perspektivou dívají na vlastní situaci v organizaci. Stejně tak roste počet lidí, kteří vstupují do terapie ne kvůli nemoci, ale kvůli hledání vlastního osobnostního rozvoje. Organizace hrají stále důležitější roli v životě lidí a je třeba lépe porozumět komplexu vztahů mezi jednotlivci, skupinami, ve kterých jednotlivci pracují a organizacemi, jichž jsou tyto skupiny součástí.

Vedoucí pracovníci i supervizoři, kteří do nich přicházejí zvenku, potřebují teoretické koncepty (tj. užitečný popis toho, „o co jde a co se děje“), jak o jednotlivcích, skupinách i celé organizaci uvažovat. Hawkins a Miller navrhuji věnovat pozornost a stále vyvažovat porozumění třem klíčovým faktorům.

### TŘI KLÍČOVÉ FAKTORY PRO POROZUMĚNÍ ORGANIZACI PODLE HAWKINSE A MILLERA



Model **úkol-proces-prostředí** zobrazuje mapu, kterou je možné se řídit v konkrétních situacích (vedení porady) i při náročnější koncepční práci (sestavování strategického plánu organizace). Každý jeden z vrcholů trojúhelníku ovlivňuje další dva, o každém jednom z nich a jejich vztazích je třeba průběžně uvažovat.

**Následující ukázkou aplikace modelu nabízí autor tohoto textu:**

Vedete-li poradou, je třeba mít stále na zřeteli, co je jejím **úkolem** – předání informací, projednání problému, dojít k rozhodnutí, co dělat.

Věnujete-li pozornost **procesu**, pak jste si vědomi, že při jednoduchém úkolu není třeba zvláštního připojování zúčastněných, stačí obvyklý rituál uvítání, prezence a stanovení programu, jeho naplnění

a ukončení. Chcete-li s týmem pracovat na složitějším úkolu, ověřujete, zda mají zúčastnění dost času, energie, potřebnou přípravu, zda máte po ruce nástroje, metodiku, jak dospět k analýze, zobrazení problému, rizik, silných a slabých stránek různých řešení. Znáte rozdělení odpovědnosti a moci a jste si vědom, kdo odpovídá za rozhodnutí. Nejsou-li všechny potřebné předpoklady a podmínky naplněny, nebudete se do tohoto náročnějšího plánu pouštět bez další potřebné přípravy.

Dále budete věnovat pozornost **prostředí** – nejen, zda nebudou účastníci rušeni ve vhodném místě porady, zda mají dost času, ale i o současné i dlouhodobé atmosféře mezi účastníky, zda někdo důležitý neschází, o zájmech uvnitř organizace, kterých se rozhodnutí dotkne. Uvažujete i o dalších dotčených stranách vně organizace, o jejich zájmech.

Budete-li více obeznámeni s teorií skupinové dynamiky, pak budete uvažovat o tom, jak je aktuálně vnímána vaše role vůdce této skupiny, v jaké fázi vývoje se skupina nachází, jaký je její potenciál, co je ve vztahu k úkolu, procesu a současnému prostředí konstruktivním a co destruktivním chováním vůdce. Budete-li znát a používat teorii týmových rolí, budete v zájmu dosažení úkolu vhodně kultivovat prostředí i proces. Budete si vědomi silných i slabých stránek jednotlivých účastníků a vyjednáte s nimi takovou roli v procesu, která odpovídá jejich nejlepším schopnostem: kdo umí zobrazit problém, kdo se bude starat o záznam práce, komu necháte volné ruce ke kreativnímu myšlení, koho vyzvete k oponentuře, kdo se umí postarat o vstřícnou atmosféru. Podobně můžete pracovat i v dlouhodobějších a obsáhlejších zadání složitějších úkolů, které vyžadují stanovení více cílů, účast více stran a starost o složitější proces. To přináší potřebu rozsáhlejší evidence a přípravy.

Model úkol-proces-prostředí je užitečný tím, že **posiluje pojetí řízení jako dosahování ujednaných cílů účinnými postupy za účasti kompetentních pracovníků**. Vaši podřízení a kolegové se stávají nikoliv součástí problému, ale součástí jeho řešení. Model oslabuje představu řízení jako vládnutí a ovládnání, kdy se cítíte v konečné odpovědnosti osamělí. Tento model není nijak specificky „psychoterapeutický“ – představuje obecný aktivní (nikoliv aktivistický!) model přístupu k práci.

*Hawkins a Miller* ovšem zdůrazňují, že psychoterapie přináší obecně větší pozornost a porozumění subjektivnímu vnímání skutečnosti, má tedy menší tendenci popírat přínos subjektivního vnímání porozumění a řešení problému. Platí to i pro subjektivní vnímání skutečnosti klienty organizace. Pracovníci organizace i supervizoři s psychoterapeutickým vzděláním jsou lépe schopni uvádět tuto subjektivní komunikaci do souvztahů se zřetelem k nevědomým procesům. Jsou schopni nevědomé obsahy zobrazit a podpořit tak vědomou komunikaci o tom, co se „také

děje“ – a co může být stejně důležité jako to, o čem se myslí, ví a mluví, co se vědomě prožívá a dělá.

V úvahách o **podstatě a přirozenosti organizací** opouštějí autoři tradiční mechanistickou metaforu o organizaci jako dobře naolejovaném stroji, kde management bývá přirovnán ke správně navrženému motoru. Navrhují dívat se na organizaci jako na:

- sociotechnický systém,
- otevřený systém,
- politický systém,
- kulturní systém.

**Sociotechnický systém:** balancuje v souhře systému technických aktivit, nezbytných pro provádění a dosahování úkolu organizace, a sociálního systému vztahů, které jsou určovány potřebami členů organizace.

**Otevřený systém:** tento pohled nám umožňuje neztratit ze zřetele, jak jsou propojeny části organizace mezi sebou navzájem a ve vztahu k celku. Existence a přežití organizace závisí na její schopnosti vzájemné výměny s vnějším prostředím. Primárním úkolem organizace poskytující služby je dodávat kvalitní služby jejich uživatelům, ale organizace jako systém musí udržovat rovnováhu také pomocí vnitřních a vnějších změn a výměn s prostředím. Organizace jsou tvarovány také tím, jak jsou vnímány zvenčí: očekáváním a předpoklady klientů (cílových skupin), veřejnosti atd. Organizace procházejí různými stadii vývoje, a proto je při práci s nimi třeba znát kontext procesu, rozpoznat, ve které fázi se aktuálně organizace nachází.

**Politický systém:** organizace mají politickou dimenzi, zobrazující se především ve vyjednávání, delegování a umísťování moci mezi skupinami a jednotlivci. Důležité je, zda sdílené předpoklady o rozdělení moci jsou signifikantním faktorem, který drží organizaci pohromadě.

**Kulturní systém:** organizace mají svou kulturu, jejíž definice se velice liší.

Autoři nabízí následující pohled na kulturu organizací ve čtyřech odlišných, nicméně propojených rovinách:

- **Artefakty** – rituály, symboly/loga, stanovy, budovy, organizační struktura.
- **Chování** – nepsaná pravidla o tom, jak se chovat, o čem mluvit a nemluvit, jak se vztahovat k ostatním.
- **Myšlenkové stereotypy** – „brýle“, kterými vidí členové organizace sebe sama, prostředí, ve kterém pracují, jsou reprezentovány (zobrazovány) opakovaně citovanými příběhy.

- **Emocionální základ** – skupinové pocity, které podbarvují a ovlivňují předchozí tři úrovně.

Plně viditelná a vědomá je vždy pouze část kultury organizace. Normy chování a konvence mohou fungovat bez toho, že by si jich lidé byli plně vědomi. Myšlenkové stereotypy mohou být podvědomé – tak jako si neuvědomujeme brýle, kterými se díváme na svět. Emocionální základ může být plně nevědomý. Když navštívíte organizaci poprvé, je spousta věcí, které zaznamenáte o její kultuře. Nevědomé procesy ve skupinách a organizacích, které tvarují kulturu organizace, jsou jí zároveň zpětně utvářeny a jsou udržovány různými myšlenkovými stereotypy, rituály. (*Konec volné citace.*)

**Psychoterapeutický přístup k supervizi** inspiruje, jak vést a podporovat jednotlivce a skupiny (sociální systémy) k dosažení ujednaných cílů (v termínech změny) se zřetelem k procesu změny. Supervizor nebo pracovník organizace bez psychoterapeutického zázemí má pravděpodobně více tendenci soustředit se na úkol a prostředí, na nástroje řešení – méně na proces.

Představme si, že uvažujeme jako externí supervizor-psychoterapeut a naším klientem je organizace, uvažujeme o ní jako o klientovi. Uvažujeme o ní strategicky, v rámci integrovaného přístupu k psychoterapii. Při **uvažování o strategii postupu** pak může jít o:

- 1) Ustavení vztahu, pomoc klientovi ve sdělení jeho příběhu, problému, potřebách.
- 2) Počáteční hypotézy o dynamice v systému (co se děje, jaké síly zde působí).
- 3) Proces kontraktování cíle práce, který obsahuje i pomoc klientovi v určení klíčové oblasti nesnází. Zakotvení práce v obsahu cíle a ve formě pracovních rituálů či rituálů kontaktu.
- 4) Vytváření nové formy dialogu uvnitř systému.
- 5) Pomoc klientovi v jeho systému k „pře-rámcování“ jeho problémů, aby je viděl v dalších možných perspektívách.
- 6) Podpora experimentování s novými formami chování a učení z nových poznatků.
- 7) Podpora konsolidace nových způsobů bytí a fungování.
- 8) Reflexe procesu změny a řízené osamostatnění se (separace) ve vztahu k supervizorovi a osvojení si přínosu vztahu jako součásti vnitřních dispozic (internalizace).

Klíčovou položkou při takovém uvažování o supervizní práci je ovšem trvale objevovat a dodržovat **hranici mezi supervizí a psychoterapií**. Tato hranice není pevná – je dána zejména zájmem a potřebou organizace

a schopnostmi a možnostmi supervizora. Domnívám se, že vhodným zobrazením této hranice může být hledání hranice mezi poradenstvím a psychoterapií. **Poradenství** je více zaměřeno na situaci teď a tady, na aktuální uschopnění, na facilitaci, změnu, péči (care). **Psychoterapie** zdůrazňuje intervenci ve vztahu k trvalým charakteristikám klienta, na léčbu (cure), rekonstrukci skrze propracování příběhu. K psychoterapii je třeba jiného typu vztahu a zejména se liší v kontraktu: je očekávána větší pomoc a je požadována větší závislost. Supervize je blíže poradenské práci.

### **Možnosti supervize v organizaci**

*Michael Caroll (Caroll, Tholstrupová, Praha 2004)* prezentuje „sedm důvodů, proč a čím mohou být dobří supervizoři v organizacích a pro organizace v dnešní době užiteční...“

1. Mohou organizacím pomoci promyslet teorii, na níž je jejich činnost postavena.
2. Mohou zpochybnit mýtus, že pohyb je vždy dobrý.
3. Mohou porozumět jazyku organizace.
4. Mohou pracovat s emočními organizacemi (nebo s emocemi v organizaci).
5. Mohou setrvat v neutralitě (v případě organizace jako podvodného prostředí, kde je vyvíjen nátlak postavit se na tu či onu stranu).
6. Mohou se zaměřit na to, co je v organizaci dobré.
7. Mohou se zaměřit na jednotlivce uvnitř organizace.“

## **Supervizní vztah a kontrakt**

### *Supervizní vztah*

Supervize se odehrává v prostoru vztahu, je třeba si uvědomit, že při délce supervizní práce 4 roky stráví supervizor s pracovníky společně 120-140 hodin. Autor považuje supervizní vztah za jeden ze základních účinných faktorů supervize.

**Supervizní vztah je primárně kolegiální vztah – není to „záměrně vytvářený“ terapeutický přenosový či vývojově reparativní vztah.**

O podobě supervizního vztahu ovšem nerozhoduje jen supervizor – pracovníci a týmy se k němu vztahují na základě svých přirozených a zejména neuspokojených vztahových potřeb (zvláště potřeb být po-



tvrzován, oceňován, aby se mnou bylo zacházeno jako s důležitým, mít uznán za platný svůj pohled na věc, svoji pracovní zkušenost, potřeba se vymezovat, lišit, potřeba mít vliv na druhé, aby nás druzí brali vážně, aby i druzí iniciovali kontakt). Často bývá supervizor na základě již existujícího vztahu vybírán, bývá doporučen důvěryhodnou osobou – často svým předchůdcem (pokud byly zkušenosti s předchozí supervizí uznány za dobré). Těžko si dokážeme představit, že vedoucí pracovník potvrdí s pocitem bezpečí a dobré naděje supervizora, se kterým má vztahovou kolizi.

Supervizní vztah je kontraktován jako **vzájemný dospělý vztah**. Kontrakty se ovšem uzavírají o tom, co máme společně dělat – nikoliv co si máme nebo můžeme myslet a co máme prožívat. Ať se to mnoha supervizorům líbí nebo ne, jsou stavěni do role autority, pracovníci se k nim vztahují na psychologické úrovni často jako k rodičovským objektům a promítají si do nich pozitivní i negativní zkušenosti s jinými autoritami. Není účelné tuto rovinu popírat, soustředit se při práci pouze na položky „jak o supervizních tématech mluvit, myslet, co dělat a co by se mělo stát“. Je třeba se opakovaně ptát a zobrazovat i to, „co se děje mezi námi“.

Supervizor by měl svoje výzvy k posílení přenosu kontrolovat. Cílem jeho práce není analýza přenosu týmu a jednotlivců a podpora týmové závislosti na své osobě – je jím účinná kolegiální pomoc profesionálnímu rozvoji týmu a jeho jednotlivců. Tedy **podpora**:

- **autonomie** (zvýšení nezávislosti, dovedností, kompetencí)
- **motivace** (vztah k sobě, profesi, profesionální identifikace)
- **uvědomění si sebe a druhých**.

Je velmi užitečné pravidelně (například při ročním hodnocení supervize) přehlédnout, jak si vzájemně supervizor a supervidovaný tým stojí, jak se jejich vztah vyvíjí, jak ho obě strany prožívají – otevřenost a svobodné vyjádření přispívá k pocitu bezpečí a vztahuje se k růstu autonomie a uvědomění si sebe a druhých.

### *Kontrakt v supervizi*

V externí supervizi je uzavírán pro delší časové úseky (např. rok smlouvy), ale i pro jednotlivá sezení **kontrakt**. Zejména větší jasnost kontraktu a vztahu je výhodou externí supervize. Interní supervizor je zpravidla ve více vztazích k pracovníkům organizace, může dojít k různým kolizím v otázkách bezpečí, otevřenosti, ke konfliktům zájmů.

Kontrakt je užitečné brát jako reálné a ověřované vyjádření souhlasu mezi více lidmi. Slouží k vyjasnění záležitostí tak, aby nebylo pochyb o tom, co každý očekává od sebe a druhých lidí.

**Kontrakt je zejména o tom:**

- jak budeme společně pracovat;
- co je očekáváno;
- jakého cíle chtějí strany kontraktu pomocí supervizní práce dosáhnout.

**Supervizní kontrakt má dvě části:**

**1) Formální obchodní kontrakt o poskytnutí služby** – souhlas o trvání sezení, četnosti, místě, způsobu placení supervize, o agendě týkající se ochrany integrity pracovníků, organizace, supervizora. Je podstatné, aby obsahoval:

- *vzájemný souhlas* (obě strany vstupují do dohody dobrovolně – organizace a pracovník požaduje službu od supervizora a ten souhlasí s jejím poskytnutím)
- *platné projednání* – každá ze stran vloží do supervize určitou část nákladů: supervizor svou kompetenci a oddanost potřebám organizace i pracovníků, organizace hradí supervizi, poskytne prostor, vybavení, placený čas svých zaměstnanců, potřebné písemné materiály a informace o sobě, pracovníci v souladu s pracovní smlouvou budou v supervizi jako v jakémkoliv jiné práci postupovat s vynaložením svých nejlepších sil a dovedností, nebudou přistupovat formálně, budou aktivní.
- požadavky *legálního a etického předmětu kontraktu* – účastníci supervize budou postupovat se znalostí platných vnějších zadání (například standardů kvality, relevantních zákonných norem), tyto položky budou při práci jasně označovány.

**2) Kontrakt o obsahu a průběhu práce** – je vyjádřením potřeb příjemce supervize, pojmenováním obecného i specifického zisku (kontrakt není o problémech, je o cílech, kterých chtějí obě strany dosáhnout). Kontrakt není zakázka, objednávka – je to úmluva. Je pochopitelné, že taková úmluva vyžaduje čas na vzájemné poznání. **Kontraktování je tedy procesem zpřesňování od obecných úmluv ke konkrétním cílům.** Je i procesem ověřování, zda práce neprobíhá formálně a obě strany vnímají výsledky práce jako dobré.

Kontrakt v externí supervizi je trojstranný – jednou stranou je organizace, druhou konkrétní příjemce supervize, třetí supervizor. Pokud supervizor pracuje postupy skupinové práce, vstupuje při každém supervizním sezení do hry „skupinový kontrakt“ – zahrnující vzájemnou

úmluvu se skupinou, čím se na tomto sezení bude skupina zabývat, jakému tématu či členu skupiny dá přednost.

#### **Výhody kontraktů:**

- zdůrazňují rovnost a respekt v pracovním společenství supervizora a pracovníků, „mají pravdu, když říkají, co chtějí a potřebují“;
- podporují odpovědnost k sobě – pracovníci jsou tázáni na to, zda je to opravdu „jejich“, co chtějí, jsou vedeni k tomu, že mohou mít kontrolu nad svou prací, že mají volbu změny;
- poskytují jasno v zaměření, pojmenovávají cíl, dávají zúčastněným jasný záměr (tato jasnost umožňuje i hospodaření s potřebným časem a energií);
- kontrakt působí jako „nastavení mysli“ – tj. nesměřujeme pouze vědomě k jeho dosažení, držíme jej rovněž jako vnitřní souřadnice;
- kontrakty pomáhají vyhnout se nedorozumění, pomáhají vyhnout se hrám a „skryté agendě“;
- poskytují užitečnou míru pro hodnocení efektu supervize: jestliže kontrakt nebyl dosažen, mohl být kontrakt špatně zaměřen (a je třeba změnit zaměření práce), dochází-li k tomu opakovaně, je možné a potřebné diskutovat o tom, co se děje, že úmluvy nefungují nebo nedosahujeme dobrých výsledků;
- dosažení cílů kontraktu nastavuje naději a optimismus zúčastněných, pocit síly, dobrou pozici pro další společnou práci.

#### **Nevýhody kontraktů (zvláště užívaných rigidně):**

- supervidovaní mohou prožívat pocit, že jsou pojmenována pouze určitá území;
- kontrakt může být občas prožíván jako „školní úkol“, který je třeba udělat a „dostanu za něj známku“;
- pracovníci, kteří „nevědí“, co chtějí, se mohou cítit neadekvátně „špatní“, když jsou tázáni na pojmenování svého cíle – někteří pak mohou vyhovět tomu, o čem jsou přesvědčeni, že potěší supervizora nebo kolegy (nadřízeného), jiní mohou jako odpověď rebelovat;
- může se zdát, že kontrakty vylučují spontaneitu jiné práce nebo zájem o jiné položky.

**Uzavírání kontraktu** je flexibilní postupný proces růstu jasnosti a zaměření cíle a obsahu práce, supervizor i pracovníci jsou si vědomi cesty, kterou podstupují, roste vědomí odpovědnosti všech za cestu k cílům a změnám. Kontrakty se dospívá k vzájemnému respektu v supervizním vztahu. Kontrakt je nástrojem, jak vynášet skryté a nevědomé obsahy na úroveň vědomě sdílené práce. Kontraktování je cyklický proces, uzavíráme kontrakt nejen pro „celý“ proces, ale i pro jedno sezení, pro

kus práce („co bychom měli dělat nyní s tímto problémem?“). Vhodně vedené uzavírání kontraktů pomáhá objevovat, že situaci mohou různí lidé vnímat jinak, že pracujeme zejména se subjektivním viděním sebe, druhých, problémů. Že část komunikace je vždy nevědomá a pomocí vyjednávání s druhými můžeme objevit svoje skryté motivy a síly dospět k více možnostem pro své chování. Máme-li více možností, jak se v situacích chovat, máme větší naději na úspěch.

Pro účinnou práci s kontrakty je klíčové jejich časování.

Pro podrobnější zobrazení kontraktu jako součásti supervizního procesu doporučuji seznámit se s cyklickým modelem supervize *Page a Wosketové (česky Scan Tišnov, 2002)*.

## Supervize v organizaci – kdo je příjemcem?

### *Jednotlivec, pracovník*

Nejpřehlednější forma supervizní práce s jasně vymezenými vztahy, teoreticky podrobně zpracovaná. Z hlediska organizace přináší nejméně rizik nežádoucí intervence do dynamiky organizace, ovšem i nejméně příležitostí ke změně této dynamiky. Situace individuální supervize je velmi vhodná pro práci na obtížných pracovníkových případech, lze pracovat bezpečně i s intimními obsahy. Model úkol-proces-prostředí lze užít přehledně a efektivně (co– jak a kdy– komu).

Při individuální supervizi odpadá ovšem přímá příležitost k učení se pro kolegy pracovníka. Pokud bývá přinášén problém ve vztazích s kolegy a nadřízeným, je velmi vhodné brát takovou práci jako zálohu na to, že problém bude otevřen s těmi, kterých se týká. Individuálně se pracovníci obrací na supervizory i s problémy v osobním životě – neznají či nechtějí hledat poradce, chtějí situaci konzultovat se supervizorem (pokud ho považují za bezpečného odborníka na oblast problému), kterého znají a důvěřují mu. Často se tato práce podobá krátké poradenské intervenci, kde se pojmenují hlavní oblasti problému a možnosti, jak s ním nakládat. Pokud se ukáže, že je třeba delšího podpůrného procesu, je vhodné ho adresovat do individuálního poradenství vně supervizního vztahu, zejména pokud se týká partnerského problému či kolize, do které je zapleten někdo z kolegů.

Individuální supervize je nákladná. V určité fázi profesionálního vývoje pracovníka, na určitých pozicích (např. vedoucí pracovník, samostatný poradce aj.), přinášejících větší osamění a rizika špatného postupu, je nezbytná.

## *Skupina pracovníků, tým*

Externí supervizoři nejčastěji pracují se skupinami, pracovními týmy. Je to méně bolestivé co do nákladů finančních a časových, mnohá vnější zadání v ohraničení týmu (jako základní jednotky poskytující službu) k tomu směřují. Skupiny (týmy) obvykle nejsou schopny na počátku své supervizní zkušenosti jasně formulovat svůj požadavek na cíl supervize. Potřeby členů skupiny jsou odlišné, často je třeba začít právě reflexí společného, zobrazovat v supervizi, jak tým sám sebe vnímá z hlediska modelu úkol-proces- prostředí.

Na rozdíl od předchozí úrovně je třeba uvažovat o **dalších dimenzích týmu**:

- **jednotlivci v týmu** – konkrétní jedineční pracovníci (mohou být v různých fázích profesionálního vývoje, nesdílet společné hodnoty, mít přisouzeny nevhodné týmové role, problémem mohou být komplikovány osobní vztahy mezi jednotlivci ve skupině)
- **tým jako skupina** – skupina je více než souhrn jednotlivců, má svoje hranice a svou vlastní dynamiku, skupinový proces se může nacházet v různých fázích. Týmová supervize není týmovou psychoterapií, je ovšem prací se skupinou, která vyžaduje znalost a dovednost práce se skupinovým procesem. Je třeba posoudit základní charakteristiky skupiny: základní vnější i vnitřní hranice skupiny, její střed (tedy co ji spojuje jako základní kvalita), její kohezi, skupinový sebe-obraz, formální pozice i neformální týmové role (tedy co je od koho očekáváno), fáze vývoje skupiny.

Výchozím bodem je **pracovní úkol skupiny**.

Užitečné otázky pak mohou být:

- Jaký je pracovní úkol této skupiny-týmu?
- Jak se vztahuje k úkolu širšího prostředí týmu, celé organizace?
- Co je problémem této skupiny, který chce na toto setkání přinést?
- Vyhovuje tato forma setkání, chybí někdo?
- Jakého výstupu máme dosáhnout (na dnešním sezení, v dlouhodobém horizontu)?

- Jaká má být role supervizora ve vztahu k tomuto výstupu?
- Co schází této skupině-týmu k tomu, aby mohla s problémem účelně pracovat a využít ho ke svému vývoji?

Jsou různé způsoby supervizní práce se skupinou – od práce s jednotlivcem před celou skupinou, rozdělení skupiny do práce v malých skupinách s návratem do původní skupiny ke sdílení výsledků. Skupina může pracovat formou „balintovské“ skupiny.

Supervizor poskytuje skupině podporu v soudržnosti a intervenuje se záměrem podpořit dosažení úkolu skupiny. Měl by zajistit, aby byl problém stále adresován celé skupině, upozornit, když bude tendence adresovat ho v nepříjemných chvílích vně skupiny. Stejně jako v práci s jednotlivými pracovníky se dlouhodobě vyplácí podpora otevřené komunikace. Supervizor by neměl skupině „brát“ práci. Dosáhne-li skupina posunu ve svém vývoji i za cenu jistého úsilí a chyb „sama“, má to pro její členy význam úspěchu a vítězství.

Kromě úkolu skupina-proces-prostředí je velmi vhodné věnovat pozornost i „zdraví“ skupiny: jak skupina zachází se stresem a pečuje o sebe a své členy, jak to dokáží její jednotliví členové. Některé problémy, které se při supervizi objeví, je třeba doporučit k individuální práci jednotlivým členům. Pokud supervizor sám přijme individuální dohodu o supervizi s některými členy skupiny, může ohrozit svůj kredit bezpečného a spravedlivého supervizora celé skupiny. To je třeba vždy jasně vyjednat se skupinou (zejména otázky bezpečí), ale přináší to i starost o spravedlivé využívání možnosti individuální supervize členy skupiny. V praxi bývá často vstup jednotlivých členů do individuální supervize (je-li požehnan tým) právě známkou bezpečí ve skupinové supervizi a známkou růstu odborné i lidské autonomie pracovníků.

Vedoucí týmu do supervize týmu patří, je členem týmu. Vedoucí týmu i supervizor by si měli být vědomi, že v obraze, který o sobě skupina vytváří, jsou vnímání blízko sebe jako autority, které se mohou střetnout a které je přirozené testovat i v jejich vzájemném vztahu. Vedoucí týmu vytváří základní vnitřní hranici ve skupině (týmu) a je nezbytné, aby tuto hranici supervizor respektoval. V praxi bývá používán i model supervizní práce, kdy má vedoucí týmu pro svou potřebu rezervovanu pevně stanovenou supervizní časovou dotaci.

### **Mezi-skupinová (inter-skupinová) úroveň**

**Příklad z praxe:** Nezisková organizace je založena k tomu, aby poskytovala zdravotní a sociální služby duševně nemocným klientům blíže jejich přirozenému prostředí, s větším porozuměním pro jejich potřeby, spíše na míru než neměnné bloky péče. V počátcích to znamená velky

důraz na obhajobu zájmů klientů. V určité fázi svého vývoje se management zaměří z existenčních důvodů (financování služeb) na evidenci výkonů ve službách a na hodnocení jejich kvality. Postupně dochází k nerefektovanému rozštěpení v postojích a hodnotách: vedení je orientováno na objem a kvalitu služeb. Řadoví pracovníci setrvávají v původním postoji: zastupujeme přece zájmy klientů, cílem je zlepšení individuálního osudu klienta. Vnější zadání pro sociotechnický systém, který reprezentuje vedení organizace, vytváří novou potřebu dosáhnout srovnatelného a obhajitelného výkonu služby jako celku, která koliduje s potřebami pracovníků pracovat s klienty spíše intenzivně. V otevřenosti systému dochází k narušení (mezi vedením a organizací se otevřeně tato kolize nereflektuje). Vedení organizace je si vědomo, že přijatelná výkonnost služeb je důležitým momentem zachování otevřenosti a důvěryhodnosti organizace vůči vnějšímu prostředí (poskytovatelům dotací, dalším obdobným organizacím). V politickém systému se tato situace může projevit kolizí mezi správní radou (zástupci klientů i zakládající řadoví pracovníci) a výkonným vedením. V kultuře organizace se kolize projeví změnou rituálů – část pracovníků se stáhne z účasti na ranních krátkých neformálních poradních posezeních, atmosféra na řádných poradách je pasivně agresivní, vedoucí pracovníky napadá, že se v neformálním kontaktu dostávají ve srovnání s minulostí do izolace.

Pokud supervizor pracuje **na inter-skupinové úrovni**, záhy zjistí, že není jednotný systém pro řešení inter-skupinových konfliktů. Častým jevem je tendence ztotožnit problémy mezi skupinami s mocnými a pravděpodobně „patologickými“ vůdci nebo jedinci. Je lépe se zaměřit na srozumitelnost komunikace, na konflikty ve vnímání úkolů či nesoulady v procesu jejich dosahování. Co jednotlivé strany konfliktu nereflektují u sebe (a možná promítají do prostředí)? Je třeba upozornit na to, že doporučení jít s touto situací „na supervizi“ vyslovují často týmům vedoucí pracovníci organizace, kteří se obávají otevřené diskuse o konfliktech – což skutečně může souviset s jejich nejistotou. Pokud se supervizor ujme role vyjednavče, překladatele či zprostředkovatele, měl by počítat (zvláště v případech vleklého konfliktu) s tím, že bude s touto rolí silně identifikován a může to omezit jeho kapacitu pro jiné supervizní úkoly a funkce (učit, konzultovat, monitorovat v běžné pracovní činnosti). Toto supervizní zadání je velmi ožehavé pro udržení potřebné supervizní neutrality. (Neutralita ovšem není netečnost. Je stejně obtížné a kontraproduktivní zaujmout netečnou roli toho, kterého se konflikt netýká a konstatovat, že „takhle si to udělali sami“.)

Vhodným modelem pro tuto úroveň práce je **práce se skupinou týmových vedoucích**, často v přítomnosti vedoucího pracovníka (pracov-

níků) organizace. Je to vhodný prostor pro přehledné zobrazení možných konfliktů v kontextu celé organizace, navíc společná supervizní práce podporuje soudržnost základní úrovně řídicích pracovníků a posiluje je ke zralým řešením konfliktů mezi loajalitou ke svým podřízeným a loajalitou ke svým nadřízeným.

### Úroveň celé organizace

Formou „plenární“ supervize je vhodné pracovat pouze v malých organizacích – i tehdy to může přinášet zmatky v ohraničení úkolu, procesu a prostředí. Pro efektivní skupinovou práci je třeba mít základní prostor: obvyklá tříhodinová sezení opakovaná s měsíční frekvencí mohou stěží zajistit vyváženou distribuci prostoru pro více než 8–12 členů skupiny.

Supervizor povoláný k zakázce, kde cítí rozpor mezi očekáváním a reálnými možnostmi, se v praxi snaží často vyjednat větší objem supervize a přizvání dalších kolegů.

Supervize na všech předchozích úrovních představuje intervenci do organizace skrze její jednotlivce a týmy. Na všech těchto úrovních je znalost kontextu celé organizace potřebná. Je-li v individuální pravidelné supervizi vedoucí pracovník organizace (ředitel), setkává se supervizor více s manažerskými problémy a je nezbytné, aby byl vybaven koncepty i zkušeností s tímto typem problémů. Supervizor se spolu se supervidovaným vedoucím pracovníkem mnohem častěji ocitá vně organizace. Potřebuje tedy znát i toto prostředí a kontext řídicí práce, nemá-li ztratit důvěryhodnost a být účinným konzultantem či průvodcem. Někdy je požadována jen prostá účast, potvrzení a ocenění vedoucího pracovníka, kterému se toho v organizaci nedostává. Supervizními tématy jsou opakovaně problémy v práci s časem, se subjektivním vnímáním práce, která se stává jakýmsi „transem“, s pocity nedostatku možností reálné volby, s úzkostí, tendencí podezřívat, s nejistotou. Z hlediska stability systému by supervize měla začínat a soustředit se právě do tohoto prostoru koncentrace výkonné moci a odpovědnosti. V praxi se ovšem nezřídká přistupuje k supervizi výkonného managementu v poslední řadě. Může to souviset i s tím, že vnější zadavatelé služeb (zpravidla současně ti, kteří rozhodují o tom, co má či nemá být z veřejných prostředků financováno) často nevažují o potřebách managementu organizací poskytujících služby.

V praxi se osvědčují setkání, na kterých supervizor a vedoucí jednotlivých týmů (v přítomnosti vedení organizace) revidují a sdílejí výsledky své práce za určitá období a svoje subjektivní vnímání silných a slabých stránek, příležitostí a rizik. Může to být velmi podnětné pro další potřebná ujednání, která mají oporu ve **společně prožité zkušenosti a jsou postavena na konsensu.**



#### Použitá literatura:

KALINA KAMIL a kolektiv.: *Glosář pojmů z oblasti drog a drogových závislostí. Praha, Filia, 2001.*

ADIRONDACK, SANDY M.: *Jde o řízení. Sananim, Praha, 1998. (Podle původního titulu Just about Managing, překlad Z. Menšíková, upravil a poznámkami opatřil Ivo Kačaba, neprodejný studijní tisk.).*

MC DERMENT, LI: *First Line Management Manual, in: Supervision of Staff. Longman Group UK, Ltd., 1991. (Překlad do češtiny pro studijní materiál výcviku Supervize v sociální práci pořádaném Fakultou sociální práce UK ve spolupráci s Nadací Alice Masarykové v roce 1997).*

HAWKINS PETER, MILLER ERIC: *Psychotherapy in and with Organisations, in: The Handbook of Psychotherapy, ed. Clarkson Petruska, Pokorny Michael. London, New York, Routledge, 1994, str. 267–285.*

CARROLL MICHAEL: *Supervize v organizacích a supervize pro organizace. In: Carroll Michael, Tholstrupová Margaret et al: Integrativní přístupy k supervizi. Praha, Triton, 2004, str.69–82.*

#### Doporučená literatura:

HAWKINS PETER, SHOHEI ROBIN: „*Supervize v pomáhajících profesích*“. Praha, Portál, 2004

PAGE S., WOSKET V.: *Supervising the Counsellor / A Cyclical Model. New York 1994, in: Úvod do supervize, Cyklický model, překlad Svobodová P, Valášek M., Sdružení Scan, Tišnov 2002.*

## **Příloha 1: Možný koncept pravidel organizace pro provádění supervize**

### *Pravidla pro provádění externí supervize ve službách organizace*

Metodickým vedením supervize v organizaci je pověřen ředitel. Stanoví pravidla pro její provádění, vyhotovuje vzory kontraktů, za organizaci podepisuje a kontroluje smlouvy o supervizi s ohledem na jejich úplnost a správnost. Kontroluje, zda smlouvy o supervizi jsou naplňovány. Zabývá se řešením stížností v souvislosti se supervizí. Při šetření stížností, které jsou mu podány ze stran uzavírajících supervizní kontrakt, postupuje podle pokynu o vyřizování stížností, platném v organizaci.

Základní podmínky provádění externí supervize – zejména mlčenlivost o všech skutečnostech, které se účastníci dozvěděli o klientech a dalších osobách v souvislosti s činností služby (podle § 16 zákona č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů) – jsou dány supervizní smlouvou (kontraktem). *(Vzor supervizního kontraktu je přílohou tohoto pokynu.)*

Supervize je v organizaci považována za odbornou činnost, při níž externí supervizor podporuje, vede a posiluje jednotlivce, skupiny nebo týmy k tomu, aby dosáhli určitých organizačních, profesionálních a osobních cílů. Využívá k tomu zobrazování pracovních situací, které přináší na supervizní sezení pracovníci služby.

#### **Obecnými cíli supervize jsou:**

- legitimní prospěch klientů, pracovníků a organizace a supervizora;
- zlepšení kvality práce a podpora profesionálního růstu.

Konkrétní cíle jsou předmětem supervizního kontraktu. Přichází-li externí supervizor, jde o oboustrannou příležitost vzájemného kolegiálního obohacení. Je třeba začít základním ujednáním o vzájemném bezpečí. Pak je nutné dospět k vymezení cílů práce. Je třeba také označit a uznat hranice, podle kterých bude práce probíhat: zda jde o individuální práci v přítomnosti celého týmu (supervize v týmu), nebo především o práci se skupinou, týmem (týmová supervize). Vedoucí týmu je součástí týmu a nemůže být z týmu vyloučen. Organizace nepovažuje za potřebnou a vhodnou přítomnost dalších nadřízených: dohodnou-li se supervizor a supervidovaní, mohou být k práci přizváni. Budou-li požadovány nějaké výstupy ven z týmu, musí být dohodnuto, komu budou náležet, jaké bude zadání a jaký proces způsobu jejich zpracování. Příliš kombinovaný model může přinést ohrožení bezpečí všech zúčastněných. Kontrakt

o bezpečí je třeba účastníky supervize opakovaně ověřovat. Je-li podezření, že je porušen, okamžitě je třeba tomu věnovat pozornost, zahájit práci na vyjasnění situace, obnovení kontraktu. Nedojde-li k uspokojivé dohodě o vyřešení problému mezi supervizorem a pracovníky supervidované služby, postupují strany podle supervizního kontraktu.

**Při supervizi je věnována pozornost zejména těmto obecným položkám:**

- Pracovnímu úkolu a průběhu práce jednotlivce/týmu.
- Vztahu tohoto úkolu a průběhu práce k úkolům, práci a prostředí týmu, celé organizace.
- Deficitům, zmatku a konfliktům, které brání jednotlivci/týmu v tom, aby mohl s problémem účelně pracovat a využít ho ke svému vývoji.
- Podpoře autonomie při práci (zvýšení nezávislosti, dovedností, kompetencí), podpoře motivace ke kvalitní práci, k vyváženému vztahu k sobě a druhým, k růstu profesionální identifikace, uvědomění si sebe sama a druhých.
- Institucionálnímu kontextu práce týmu (poslání, personálu, struktury a procesům řízení, klimatu na pracovišti, v organizaci, etickým aspektům práce, příslušným standardům kvality).
- Podpoře osobní spokojenosti pracovníků, prevenci ztráty chutě do práce, prevenci vyhoření.

**Výběr supervizora** provádí po projednání s pracovníky a konzultaci s odborným ředitelem vedoucí služby. Konečný výběr je určen pracovníky a vedoucím služby, výběr je potvrzen odborným ředitelem. Nedojde-li ke shodě, postupuje se podle pokynu o stížnostní agendě platném v organizaci.

Vedoucí služby odpovídá za **uzavření písemného kontraktu** a předání smlouvy k podpisu supervizorovi a odbornému řediteli.

**Zápis ze supervize** pořizuje po vzájemné dohodě buď supervizor nebo určený pracovník služby, za vyhotovení zápisu odpovídá vedoucí služby. Pro zápis je tímto pokynem stanoveno pouze minimální zadání: čas a místo supervize, účastníci supervize, obecné pojmenování témat supervize, dohody či náměty, které ze supervizní práce vyplynou. Neobsahuje citlivé údaje, které by potenciálně mohly ohrozit bezpečí účastníků. Zápis je uložen a archivován v písemné agendě vedoucího služby.

Supervizor vyhotovuje jednou ročně nebo na žádost odborného ředitele organizace **zprávu o průběhu supervize**.

Způsob **placení supervize** je určen supervizní smlouvou (kontraktem). Za včasné předávání potřebných dokladů v organizaci odpovídá vedoucí služby. Je doporučeno, aby supervizor zasílal nebo předával faktury přímo kanceláří organizace – sídlo (adresa), pracovník (jméno), název organizace.

## Příloha 2: Možný koncept supervizního kontraktu

### **SUPERVIZNÍ KONTRAKT**

uzavřený mezi

**příjemcem supervize** (zástupce organizace)

Organizace:

Zástupce organizace:

Sídlo:

IČO:

**a**

**poskytovatelem supervize**

Jméno supervizora:

Zaměstnavatel:

RČ:

číslo OP:

Bankovní spojení:

Kontaktní adresa, telefon:

### **ČL.I.: ROZSAH, FORMA A DALŠÍ NÁLEŽITOSTI SUPERVIZE**

Smluvní strany se dohodly o obsahových, organizačních a dalších podobných náležitostech supervize takto:

1. Název supervidovaného programu:
2. Místo (přesná adresa) výkonu supervize:
3. Pracovníci účastníci se supervize: nárok na supervizi mají všichni pracovníci služby (pracoviště), včetně dobrovolných spolupracovníků
4. Cíl/cíle supervize a žádoucí výsledný stav v dané oblasti/oblastech:  
.....
5. Způsob provádění supervize (souhrnně forma, četnost a místo setkání): .....
6. Způsob vedení agendy supervize (dokumentace apod.): .....
7. Cena supervize, kdo hradí, kdy, způsob úhrady supervize (příp. cestovného): .....

## **ČL. II.: DALŠÍ UJEDNÁNÍ**

1. Obsah supervizních setkání je důvěrný, konkrétní obsah každého setkání vyjednájí účastníci supervize vždy na jeho začátku. Supervizor přitom není oprávněn sdělovat cokoli z obsahu supervize nad rámec ujednání tohoto kontraktu.
2. O průběhu supervize se na konci kalendářního roku či na požádání smluvních stran kontraktu vypracuje hodnotící zpráva. Její forma a obsah je výsledkem dohody pracovníků přijímajících supervizi (čl. I, bod 3 tohoto kontraktu) a supervizora . Podoba výstupu (včetně toho, komu je určen) podléhá konsensuální dohodě supervizora, zástupce organizace, vedoucího pracoviště a týmu přijímajícího supervizi.
3. Jakékoliv reference o obsahu a průběhu supervize mimo takto dohodnutou formu jsou nepřipustné.
4. Ujednání článku II. sledují vytvoření bezpečného prostředí a ochranu integrity smluvních stran kontraktu. Jsou nezbytná i pro vytvoření optimálního supervizního vztahu.
5. Smluvní strany se zavazují postupovat při supervizi standardním způsobem – zejména dodržet rovný přístup k supervizi mezi pracovníky (dle čl. I, bod 3 kontraktu) a dodržovat požadavky na supervizi obsažené v platných zadáních (zejména v pokynu o provádění supervize platném v organizaci, dále zadání standardů kvality služeb dle .....).

## **ČL. III.: ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ**

1. Případné změny a doplňky tohoto kontraktu lze provádět pouze písemnou formou a musí být schváleny podpisem smluvních stran. Eventuální neplatnost některého ustanovení tohoto kontraktu nezpůsobuje neplatnost celého supervizního kontraktu.
2. Platnost kontraktu se stanovuje na dobu 1 roku.
3. V případě nespokojenosti s průběhem supervize pracovníky, kteří ji přijímají, nebo supervizora, který ji poskytuje, bude situace nejprve projednána neformálně s účinnou snahou dojít nápravy či shody. Ukáže-li se to jako neúčinné, vypracují obě strany společně mimořádnou zprávu o situaci pro zástupce organizace (odborného ředitele). Ten s nimi dále situaci projedná. Všechny strany sporu budou postupovat s přihlédnutím k platným organizačním předpisům organizace a platným relevantním etickým kodexům, je vyloučena dehonestace (snížení důstojnosti a důvěryhodnosti) kohokoliv ze zúčastněných.

4. Zbavení povinností vyplývající z čl. II., bod.3 je možné pouze v průběhu nutného dalšího projednání konfliktu s příslušnými autoritami (zejména statutárními a kontrolními orgány organizace, etickou komisí supervizních či stavovských organizací – podle příslušných stanov, organizačních řádů a předpisů), obrátí-li se na ně příjemce či poskytovatel supervize. I tehdy se smluvní strany tohoto kontraktu zdrží dehonestace kohokoliv ze zúčastněných.
5. Odstoupení od supervize v době platnosti kontraktu z jiných než mimořádných důvodů (nemoc, úmrtí, změna pracoviště) se děje pouze po vzájemném souhlasu smluvních stran.
6. Tento kontrakt je vyhotoven ve třech stejnopisech, z nichž jeden převzal vedoucí služby, jeden supervizor, jeden odborný ředitel (zástupce organizace).
7. Smluvní strany si tento kontrakt řádně přečetly a s jeho obsahem souhlasí.

V .....

dne .....

zástupce organizace

vedoucí služby

supervizor

# Role dobrovolníků v neziskových organizacích

Jiří Tošner

**D**obrovolnictví provází člověka od nepaměti a každý z nás se někdy stane dobrovolníkem. Hranice mezi pomocí příbuzným, sousedům či cizím kolemjdoucím a dobrovolnou prací pro školu či sportovní klub se těžko hledá. Pro všechny tyto formy vzájemné pomoci můžeme použít termín „občanská výpomoc“. Tato forma dobrovolné pomoci se vyznačuje spontánností, neočekáváním odměny a je motivována reciprocitou.

**Dobrovolnictví** má s občanskou výpomocí řadu podobných znaků, zároveň se však vyznačuje i znaky dalšími. Role dobrovolníka je vymezena tak, aby se na ni příjemce dobrovolné pomoci mohl v dohodnutém rámci spolehnout. Proto je partnerem dobrovolníka obvykle nějaká organizace, která mu nabídne příležitosti k dobrovolné činnosti. Dobrovolnictví v tomto užším slova smyslu je **vědomá, svobodně zvolená činnost ve prospěch druhých, kterou poskytují občané bezplatně**. Dobrovolník dává vědomě část svého času, energie a schopností ve prospěch činnosti, která je časově i obsahově vymezena. Dobrovolnictví je profesionálně organizováno, aniž by ztratilo svoji spontaneitu. Je pravidelným a spolehlivým zdrojem pomoci pro organizaci, která s dobrovolníky spolupracuje, a zároveň zdrojem nových zkušeností, zážitků i příležitostí pro osobní růst dobrovolníků. Naše zkušenost ukazuje, že dobrovolník je citlivým testem funkčnosti a smysluplnosti organizace. Tam, kde panuje pocit zbytečnosti, šablonovitosti, kde nefunguje komunikace mezi personálem, vedením a uživateli služeb, tam dobrovolník nevydrží. Naopak platí, že dobrovolníci do funkční organizace přinášejí uvolnění, dobrou náladu a nové nápady.

Na rozdíl od většiny zemí západní Evropy, kde je dobrovolnictví běžnou součástí života, bylo třeba po roce 1989 – a do jisté míry je stále třeba – překonávat dědictví minulosti v myslích lidí. Ještě dnes potkáváme dost těch, kteří se diví, že někdo dělá něco zadarmo a rád a nechce se jim věřit, že přínosy takové činnosti mohou být „k nezaplacení“.

Proto se v září 1998 zakladatelé občanského sdružení HESTIA rozhodli věnovat se profesionálně managementu dobrovolnictví v ČR. V rámci akce „30 dní pro neziskový sektor“ bylo 22. února 1999 slavnostně otevřeno v Praze první dobrovolnické centrum v České republice, které se stalo členem mezinárodních organizací, jako například International Association for Volunteer Effort a CEV – The European Volunteer Centre.

V dalších letech byla založena za podpory Nadace Open Society Fund, Ch. S. Mott Foundation i díky projektům Phare další dobrovolnická centra po celé ČR a postupně se rozvíjely v řadě organizací dobrovolnické programy zaměřené na děti a mládež, na nezaměstnané, seniory, zdravotně postižené, na pomoc přírodě a životnímu prostředí i na další služby a činnosti.

Stále se ale setkáváme s otázkou, kdo jsou to ti lidé, kteří mají čas a chuť dobrovolně pomáhat. Jako příklad můžeme uvést závěr průzkumu dobrovolníků provedeného v Domově sv. Karla Boromejského v Praze-Řepích v roce 2000 (Mindlová, Šamánková, 2001). Ukázalo se, na rozdíl od očekávání, že motivace dobrovolníků, docházejících do domova, který je ve správě Kongregace milosrdných sester sv. Karla Boromejského, není především náboženská. Dále se ukázalo, že dobrovolníci nejsou lidé s nenaplněným volným časem nebo chybějícími rodinnými vazbami, ale jako nejlepší dobrovolníci se jevíli humanisticky orientovaní jedinci, sociálně integrovaní a angažovaní v mnoha dalších aktivitách. Toto zjištění není náhodné a naše zkušenosti ho potvrzují.

## Typy dobrovolné činnosti

Z hlediska časového rámce můžeme hovořit:

- o **dobrovolném zapojení při jednorázových akcích** (kampaních, sbírkách, benefičních koncertech apod.), které se pořádají jednou či několikrát ročně;
- o **dlouhodobé dobrovolné pomoci**, která bývá poskytována opakovaně a pravidelně, například tři hodiny jedenkrát týdně po dobu celého roku.



Výše zmíněné typy dobrovolnictví jsou naplňovány **různými způsoby**, z nichž některé jsou v podmínkách ČR již tradiční, jiné teprve postupně získávají na významu a publicitě. Jsou to:

- dobrovolná občanská výpomoc;
- dobrovolnictví jako projev občanské angažovanosti;
- dobrovolnická služba.

### *Dobrovolná občanská výpomoc*

Tato forma dobrovolnictví je tradiční součástí jakékoli společnosti již od prvopočátku její existence, v evropském prostoru je významně ovlivněna křesťanskou morálkou. Tato „výpomoc“ se rozbujela do nevidaných rozměrů v uplynulém období totalitní společnosti, kdy díky absenci normálně fungujícího trhu i služeb většina občanů byla odkázána na systém vzájemných protislužeb. Tento systém připomínal spíše starověkou ekonomiku. Během uplynulých let, po změně politického systému, se tento systém postupně transformuje v běžné tržní vztahy, ale je dosud běžný v rámci rodiny, širšího příbuzenstva a sousedských vztahů.

### *Dobrovolnictví jako projev občanské angažovanosti*

Obvykle rozlišujeme dobrovolnou činnost na *vzájemně prospěšnou* a na *veřejně prospěšnou*. Toto rozlišení dodržujeme pouze z metodického hlediska, při konkrétní činnosti nelze vždy rozlišit hranice vzájemné a veřejné prospěšnosti. Přesto – zejména z hlediska managementu dobrovolnictví – považujeme toto rozlišení za důležité. Dobře organizované veřejně prospěšné dobrovolnictví se může stát nedílnou součástí organizace, kdy profesionálové i dobrovolníci tvoří jeden sehraný tým.

#### **DOBROVOLNICTVÍ VZÁJEMNĚ PROSPĚŠNÉ**

Jedná se o dobrovolnou činnost, kterou členové sdružení, spolku či klubu vykonávají v zájmu realizace svých cílů a poslání. Po roce 1989 došlo v ČR k nebývalému rozvoji neziskového sektoru. Byly obnoveny spolky a sdružení, minulým režimem potlačené, řada z nich získala v rámci restitucí původní majetek a mohla tak pokračovat ve své činnosti. Některým z nich se v krátké době podařilo znovuvytvořit celostátní síť organizací, které jsou v podstatné míře postaveny na dobrovolné práci svých členů, zejména organizace zaměřené na děti a mládež.

Vedle toho vznikly tisíce nových organizací, které neměly žádný majetek, ani možnost ho získat, a stavěly svoji činnost na lidském nadšení

a dobrovolné práci. Jedná se o mnoho kulturních, sportovních, dětských a mládežnických organizací, kde skupiny občanů dobrovolně, sami pro sebe a své přátele realizují řadu aktivit. Patří sem i organizace snažící se pomáhat svým členům, kteří jsou nějakým způsobem ve společnosti znevýhodnění, ať již jsou to senioři, Rómové nebo handicapovaní – jejich činnost, zpočátku vzájemně prospěšná, ale často přerůstá do veřejně prospěšných služeb.

Ve všech těchto sdruženích a spolcích odpracují dobrovolníci každoročně desetitisíce hodin zdarma. Tato práce spolu s finančními a věcnými sbírkami přispívá výrazně ke zvýšení kvality života jejich členů.

### **DOBROVOLNICTVÍ VEŘEJNĚ PROSPĚŠNÉ**

Novým prvkem po roce 1989 je dobrovolnictví veřejně prospěšné, které vychází z ochoty občanů angažovat se svobodně a podle svého přesvědčení pro druhé nebo pro určité změny ve společnosti. Oproti vzájemně prospěšnému dobrovolnictví, jehož počátečním impulsem je obvykle příslušnost k zájmové skupině, spolku či partě přátel, je u veřejně prospěšného dobrovolnictví na prvním místě potřeba být užitečný svému okolí, své komunitě. Z takové dobrovolnické činnosti má přínos nejen její příjemce, ale i dobrovolník, kterému přináší nové přátelské vztahy, nové zkušenosti a dovednosti či vyřešit problém dlouhodobější nezaměstnanosti.

Platformou pro tento typ dobrovolnictví jsou převážně nestátní neziskové organizace, které se snaží získat pro svoji činnost dobrovolníky z řad veřejnosti, ať již se jedná o jednorázové akce nebo dlouhodobou dobrovolnou spolupráci.

**Nejvýznamnější oblasti s největším zapojením dobrovolníků** a také s největší odezvou ve společnosti jsou: ekologická oblast, humanitární a lidských práv, sociální a zdravotní, kulturní, sportovní a vzdělávací.

**Ekologické organizace** patří k jednomu z nejlépe organizovaných organizací s celostátní působností a s propojením na mezinárodní síť. Do řešení celospolečenských problémů se zapojují i jako politický subjekt, například v problematice jaderných elektráren, vedení dálnic či řešení čistoty měst. Dobrovolně s nimi spolupracují i významní odborníci. Problémy, které řeší, přesahují rámec ČR, mají výraznou publicitu v médiích, dovedou na sebe i na vybrané problémy výrazně upozornit.

**Humanitární organizace a organizace na ochranu lidských práv** vznikly převážně po roce 1989 a významně se zviditelnily především v souvislosti s tragickými událostmi na Balkáně, v Čečensku a v dalších konfliktních oblastech světa. Pádem železné opony získali občané ČR větší povědomí o problémech v okolním světě a také možnost aktivně jako dobrovolníci do dění zasahovat. Čeští dobrovolníci figurovali v humanitárních akcích v krizových oblastech nejen v průběhu konfliktu,

ale také v období rekonstrukce válkou či živelnými katastrofami zničených oblastí.

Kromě angažmá ve válečných oblastech se dobrovolníci z humanitárních organizací podílejí i na národních akcích, jako byly například záplavy na Moravě a v Čechách v letech 1997 a 2002. Při záplavách se konkrétně ukázalo, jak nestačí pouhé nadšení a dobrá vůle, ale také profesionalita řízení záchranných akcí tak, aby byly dobrovolníci co možná nejefektivněji využiti. Za zmínku jistě stojí i fakt, že to byly právě NNO, které jako jedny z prvních v krizových oblastech operativně působily. Prostor pro dobrovolnickou práci humanitárních organizací je spojen také s novým fenoménem uprchlíků.

Vzhledem k dědictví minulého režimu existuje v ČR stále velmi nízké právní a občanské povědomí. Občané nemají přehled o svých povinnostech, ale ani o svých právech. Po vzoru mezinárodně působících organizací působí v ČR nestátní neziskové organizace, které pomáhají individuálně, ale i skupinám znevýhodněných občanů při obraně jejich práv. V těchto organizacích opět působí stovky dobrovolníků, z nichž mnozí jsou odborníky s vysokým profesionálním kreditem a specializací.

**Sociální a zdravotní oblast** je jednou z nejpočetněji zastoupených, a to nejen z hlediska využití dobrovolnické práce, ale i z hlediska přebírání řady služeb, které byly v minulosti – často velmi nedostatečně – zajišťovány pouze státem. Řada nestátních neziskových organizací se v této oblasti postupně stává partnerem vlády a parlamentu ČR a v posledních letech se podílí i na diskusích o změnách v sociální politice a o charakteru poskytovaných sociálních služeb. Zároveň je to oblast, kde využití dobrovolníků již vyžaduje profesionální management, protože dobrovolníci zde vstupují do sociálních a zdravotních institucí, které stále ještě fungují jako uzavřené systémy. V těchto zařízeních je třeba nejen připravit dobrovolníky na jejich činnost, ale také připravit organizaci na přijetí dobrovolníků, včetně výškolení koordinátorů dobrovolníků v samotné organizaci.

**Kulturní oblast** zahrnuje celou škálu NNO a angažují se v ní tisíce dobrovolníků. Působnost řady z nich (např. zaměřují-li se na ochranu a revitalizaci kulturních památek) je obvykle regionální, daná místními podmínkami a potřebami a vztahuje se ke konkrétní kulturní instituci – hrad, zámek, divadlo, galerii, muzeum apod.

**Sportovní a vzdělávací činnost** – na rozdíl od zemí EU a USA, kde se dobrovolníci výrazně podílejí na vzdělávacím procesu (především u dětí základních škol a dětí se vzdělávacími a výchovnými problémy), se v ČR dobrovolnictví v těchto oblastech omezuje převážně na mimoškolní volnočasové aktivity. Zejména jde o tradici mimoškolních zájmových kroužků, tělovýchovných a turistických oddílů. Činnost dobrovolníků v této

oblasti má častěji charakter vzájemně prospěšné dobrovolnické aktivity. Veřejně prospěšné dobrovolnictví ve školství na svůj rozvoj ještě čeká.

## *Dobrovolnická služba*

Tuto dobrovolnickou činnost chápeme jako dobrovolný závazek se dlouhodobě (na dobu několika měsíců i let) věnovat dobrovolné práci, obvykle mimo svoji zemi. V ČR se tento typ dobrovolnictví objevuje až po roce 1989, kdy do ČR přijela řada dobrovolníků především z USA a dalších západoevropských zemí, jejichž činnost byla zaměřena převážně na výuku jazyků. Postupem času vznikají v ČR organizace, které se věnují vysílání dobrovolníků do zahraničí – do formálního dobrovolnictví se tak zapojují i občané ČR. Jsou to především mladí lidé, kteří se zúčastňují různých „workcampů“, ale i dlouhodobých dobrovolnických pobytů v zahraničí v rámci programů Evropské dobrovolné služby a dalších.

Dobrovolnická služba se liší podle typu organizace, která dobrovolníky vysílá, takže různé organizace poskytují různé výhody (pojištění, kapesné, příspěvek na stravu a bydlení apod.). Některé organizace dobrovolníky pouze vysílají, často však pracují recipročně. Sem patří i organizování dobrovolnické pomoci doma i v zahraničí při příležitostech, jako jsou volby do zastupitelských orgánů v nestabilních zemích nebo pomoc při odstraňování následků katastrof či válečných událostí.

Termín dobrovolnická služba byl na základě zahraničních zkušeností převzat i do zákona o dobrovolnické službě, o kterém hovoříme dále.

## **Management dobrovolnictví**

Z hlediska dynamiky dobrovolnictví v NNO můžeme rozlišit:

- **dobrovolnictví vzniklé zezdola nahoru** – jedná se o dobrovolnictví na stejné úrovni jak se vyvíjí sama NNO, tedy od neformální skupiny přátel k neformální strukturované skupině. Zde působí jako pozitivní prvek spontánní nadšení všech zúčastněných, které pomáhá překonávat počáteční obtíže. Problematickou se zde může ukázat profesionalizace dobrovolnické činnosti, podobně jako u každé jiné NNO, která se ocitla před krizovou úrovní profesionální strukturace. Skupina, jejíž členové se dobrovolně zapojili do prospěšné činnosti, se pochopitelně brání jakémukoliv formálnímu uspořádání.

- **dobrovolnictví působící zvenčí dovnitř** – v tomto případě jde o již strukturovanou NNO, ve které pracují profesionálové a která se rozhoduje začít s dobrovolníky spolupracovat či stávající, dosud náhodnou spolupráci s dobrovolníky začít strukturovat a profesionalizovat. Zde je pozitivním prvkem profesionální řídicí zázemí organizace, problémem se může stát nově vytvářený vztah mezi „domácími“ profesionály a přicházejícími dobrovolníky, kteří mohou být vnímáni jako cizorodý prvek. Profesionálové mohou mít obavy, že jim dobrovolníci budou „brát práci“, přinesou nové starosti, budou nespolehliví a budou jim nahlížet „pod pokličku“.

Vlastní profesionální práce v oblasti organizování dobrovolné činnosti se v mnohém neliší od práce s lidskými zdroji obecně. Rozdíly mezi pracovně-právním vztahem zaměstnance a závazkem dobrovolníka (obvykle formou příkazní smlouvy podle občanského zákoníku) spočívají v míře formálnosti (u dobrovolníka musíme více pracovat s jeho motivací k dobrovolnické činnosti a zvažovat jiné nefinanční formy ocenění jeho přínosu pro organizaci).

**Profesionalizací dobrovolnické činnosti** rozumíme, že v organizaci působí koordinátor dobrovolníků, jehož pracovní náplní je výběr, výcvik, řízení, supervize a evaluace dobrovolníků, včetně jeho další funkce kontaktního pracovníka mezi dobrovolníky, ostatním personálem, klienty i vedením organizace. Role koordinátora dobrovolníků má prvky jak personální, tak sociální práce. Profesionalizaci dobrovolnické činnosti taky můžeme chápat z ekonomického hlediska – jestliže jeden koordinátor řídí práci několika desítek dobrovolníků, může jejich přínos pro organizaci, přepočítaný na peníze, být srovnatelný s platem jejich koordinátora (a to nepočítáme přínosy dobrovolnické činnosti, které na peníze převést nelze).

Rozsah této publikace nedovoluje se podrobněji zabývat metodikou dobrovolnické činnosti. Pro ilustraci uvádíme osnovu, podle které je možno postupovat při **plánování systematické spolupráce s dobrovolníky v NNO**.

#### **OSNOVA KROKŮ PRO PRÁCI S DOBROVOLNÍKY**

- **dobrovolník v organizaci jako systémová změna a otevření se organizace komunitě;**
- **supervize organizace se zaměřením na dobrovolnickou činnost:**
  - zhodnocení dosavadní dobrovolnické činnosti,
  - mapování „motivace organizace“ k přijetí dobrovolníků,
  - mapování a výběr možných činností pro dobrovolníky;

– **zpracování projektu zařazení dobrovolníků do organizace z hlediska:**

- vedení organizace, profesionálních zaměstnanců, klientů organizace,
  - možných „zdrojů“ dobrovolníků, jejich potřebných vlastností a přípravy,
  - zpracování harmonogramu práce s dobrovolníky z hlediska cyklů činnosti organizace i dobrovolníků;
- **vlastní práce s dobrovolníky:**
- koordinátor dobrovolníků, jeho role, výcvik a supervize,
  - výběr a výcvik dobrovolníků,
  - výběr (metody získávání dobrovolníků s ohledem na jejich místní „zdroje“),
  - výcvik (seznámení dobrovolníků s posláním a charakteristikou organizace, s jejími specifiky, základními dokumenty (statut, provozní řád apod.), organizační strukturou a místem a rolí dobrovolníka v organizaci,
  - postupy při zařazování dobrovolníků do činnosti organizace,
  - průběžná supervize dobrovolnické práce a výsledků jejich činnosti pro organizaci,
  - hodnocení činnosti a podpora motivace dobrovolníků;
- **právní aspekty dobrovolnictví:**
- kontrakty uzavírané s dobrovolníky,
  - pojištění dobrovolníků,
  - odraz dobrovolnictví v dokumentech organizace (provozní řády, výkaznictví apod.).

### **VSTUP DOBROVOLNÍKŮ DO ORGANIZACE**

Dobrovolnictví, jak by z názvu mohlo vyplývat, ale není zcela zadarmo. Nejprve je třeba říci, že zde nehovoříme o dobrovolnictví typu: „*Dnes já tobě, zítra ty mně*“, kterému říkáme přátelská či sousedská výpomoc. Tato forma *vzájemně prospěšné* dobrovolné pomoci vždy byla, je a bude postavena na dobrých vztazích mezi lidmi v domě, ulici či obci, tedy v přirozené komunitě. Zabýváme se zde *veřejně prospěšným* dobrovolnictvím, kdy lidé nabízejí svůj čas a energii, aniž by očekávali „oplátku“.

Dobry příklad jsme viděli v pečovatelském ústavu v holandském Drieburgenu, jež má necelou stovku klientů, většinou ležících a chronicky nemocných, o které se stará necelá stovka placených zaměstnanců a kterým pomáhají téměř dvě stovky dobrovolníků. V ústavu pracuje placený koordinátor dobrovolníků na celý úvazek a dostalo se nám přesvědčivých důkazů, že jeho přítomnost je zde zdůvodněna a jeho mzda je dobře vynaložena

a bohatě vyvážena činností dobrovolníků, jak z pohledu odpracovaných hodin, tak z pohledu kvality péče.

Jak vnímají u nás možnosti dobrovolnictví podobné organizace, například domovy pro seniory, tomu se ve svém průzkumu věnovala D. Niklová (2001). Její šetření v deseti domovech ukázalo, že využívání dobrovolné činnosti není příliš rozšířené, s dobrovolníky spolupracuje jen několik pražských domovů. Hlavní bariérou je pasivita při vyhledávání a získávání dobrovolníků. Tento nedostatek si pracovníci některých domovů uvědomují a plánují zlepšení např. zavedením funkce koordinátora dobrovolníků.

V některých případech organizace nemají zájem o dobrovolnický program, vyžadující evidenci dobrovolníků, jejich výcvik a supervizi, samy ani svoji hlavní činnost takto strukturovanou nemají. Pro vedení organizace, zaměstnance, ale i klienty nebo jejich rodinné příslušníky je často téma dobrovolnictví vzdálené. Nikdo nepřichází s náměty ke změnám, nevědí, co by mohli zlepšit a k čemu by mohli být dobrovolníci užiteční.

Stává se, že management organizace sice s dobrovolníky spolupracovat chce, ale nemá potřebné zkušenosti. Předpokládá, že dobrovolnictví je jednoduchá a krátkodobá záležitost. Vedení si neuvědomuje, že špatně připravený systém může dobrovolníky odradit a program může zanechat u všech zúčastněných negativní zkušenost.

Situace se ale mění, postupně vnímáme větší poptávku po metodice profesionálně řízeného a organizací podporovaného dobrovolnictví. Pravidelně připravujeme kurzy pro koordinátory dobrovolníků a nabízíme zájemcům konzultace a supervize. Výcviky jsou zaměřeny na získání základních informací a orientace v oblasti dobrovolnictví, na zmapování konkrétních organizací a jejich podmínek pro přijetí dobrovolníků, na přípravu jednotlivých kroků zavádění dobrovolnictví v organizaci.

Proč tolik trváme na **profesionalitě dobrovolnictví**? Vstup dobrovolníka do organizace představuje systémovou změnu a také otevření se okolnímu světu. Ovšem změna nemusí být žádoucí a přijatelná pro všechny, kteří se v organizaci pohybují. Obavy zaměstnanců z nového a pro ně cizího prvku – dobrovolníka, vstupujícího mezi ně, mohou být vážnou bariérou dobrovolnictví. Setkali jsme opakovaně s referencemi pečovatelek či sociálních pracovníků, jaké byly z počátku jejich obavy a jak by si již nyní svoje pracoviště bez dobrovolníků neuměly představit.

Pro organizaci je také důležité, že s dobrovolníky jsou uzavřeny dohody vymezující jejich práva a povinnosti, dobrovolníci jsou pojištěni z hlediska zodpovědnosti za škodu, kterou by mohli způsobit a jejich činnost je supervidována. Občas musíme dobrovolníka odmítnout či se s ním rozloučit, protože jsem se s ním nedohodli na oboustranně prospěšné spolupráci, případně dobrovolník tuto dohodu nedodržel.

Dobrovolná pomoc nemůže být vnucena, vychází z motivace dobrovolníka při respektování potřeb klientů či služeb. Při zvažování, jak začít organizovat dobrovolnictví, stojí na jedné straně míra spontaneity a tvořivosti dobrovolníků, tudíž jejich vlastní rozhodnutí. Na straně druhé stojí míra pravidel, kterým se dobrovolník musí podřídit, aby jeho činnost organizaci prospívala a nenarušovala její chod. Doporučujeme hledat rovnováhu mezi oběma přístupy. Jinak řečeno, důraz na profesionální vedení dobrovolníků neznamená neměnný systém, ale vytvoření pružného rámce, podporujícího svobodné uplatnění dobrovolníka.

Tento princip bychom měli dodržovat zejména v dobrovolnických programech pro nezaměstnané. Zde bychom měli přesně rozlišovat roli nezaměstnaného, který vykonává na příklad veřejně prospěšné práce pro obec a tato činnost má přímý vliv na jeho zabezpečení v hmotné nouzi. Na druhé straně stojí jeho svobodné rozhodnutí zapojit se do pomoci potřebným lidem či organizacím bez jakéhokoliv vlivu na jeho finanční ocenění, tak jak to v současné podobě vymezuje zákon o dobrovolnické službě. Je určitě možné najít formu zapojení nezaměstnaných do dobrovolnické služby, ale tyto hranice je třeba respektovat. Proces rehabilitace občanských ctností – dárcovství a dobrovolnictví je u nás již nastartován, ale zdaleka není dokončen. „Dobrovolně povinné“ zapojení nezaměstnaných může občany opět přesvědčit o tom, že je třeba, podobně jako v minulém režimu, pečlivě rozlišovat mezi soukromým a veřejným prospěchem.

Pracovníci například z těch sociálních či zdravotních služeb, kde dobrovolnictví již běží, na otázku, co jim dobrovolníci přinášejí, nejčastěji uvádějí, že dobrovolnictví může být výzvou k ověření smysluplnosti jejich počínání. Dobrovolníci jsou nositeli nejen pomoci, ale také lidskosti a tvořivosti, poskytují pomoc nejen při plnění poslání organizace, ale nabízejí nové pohledy na řešení problémů a zpětnou vazbu zabraňující stereotypnímu výkonu. Mají čas a možnost dělat činnosti, které nelze zvládat v běžném provozu, přičemž klientům poskytují neformální formu vztahu. Dobrovolníci jsou nejen doplněním týmu profesionálů, ale propagují organizaci na veřejnosti.

Z výše uvedeného je patrné, že dobrovolníci mohou přispět ke zvýšení kvality péče. Proč to můžeme tvrdit? Protože dobrovolník je daleko svobodnější než zaměstnanec, rodinný příslušník, stážista a zároveň je pro něj kvalitní komunikace a autentické mezilidské vztahy jednou ze základních hodnot, proč se do dobrovolné činnosti zapojil. Dobrovolník se tak stává nepřímým testem kvality péče v organizaci. Tam, kde nejsou zaměstnanci ani klienti spokojeni, tam dobrovolník dlouho nevydrží.



## Dobrovolnictví a legislativa

### *Dobrovolníci a zákon o dobrovolnické službě*

Rehabilitaci dobrovolnictví v ČR, kromě tisíců samotných dobrovolníků, pomohl od roku 2003 zákon o dobrovolnické službě, který vznikl v roce 2001 průběhu Mezinárodního roku dobrovolníků. Jedná se o zákon č. 198/2002 Sb., který vešel v účinnost 1. ledna 2003. Zákon zavádí do českého právního řádu několik zcela nových pojmů. Jedná se o pojmy dobrovolník, dobrovolnická služba, vysílající organizace, přijímající organizace. Zákon upravuje postavení dobrovolníka, zakotvuje povinnost uzavírat s ním smlouvu, čímž poskytuje dobrovolníkovi vysokou míru ochrany, upravuje nábor, evidenci, přípravu a vykonávání dobrovolnické činnosti a poskytuje jistotu příjemcům dobrovolnické činnosti.

Odpovědností za praktickou realizaci zákona bylo pověřeno Ministerstvo vnitra, odbor prevence kriminality. O udělení akreditace může požádat občanské sdružení, obecně prospěšná společnost, církev nebo náboženská společnost, církevní právnická osoba – všichni se sídlem na území České republiky. Po udělení akreditace je možno na podporu dobrovolnické služby získat také dotaci.

Podrobné informace, časté otázky a odpovědi, znění zákona o dobrovolnické službě, formuláře i metodiky, je možné nalézt na internetových stránkách Ministerstva vnitra (<http://www.mvcr.cz/prevence/dobrovol/index.html>).

### *Dobrovolníci a zákon o sociálních službách*

V souvislosti se zákonem o sociálních službách se postupně nastavují podmínky pro působení dobrovolníků v sociálních službách. V současnosti jsou možné dvě formy zapojení dobrovolníků do sociálních služeb:

- I. Dobrovolníci mohou v zařízeních sociálních služeb působit od 16. října 2007 podle odst. 2, § 115 zákona o sociálních službách v platném znění, kde se uvádí, že „*Při poskytování sociálních služeb působí rovněž dobrovolníci za podmínek stanovených zvláštním právním předpisem*“. Tímto zvláštním právním předpisem se rozumí zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů (zákon o dobrovolnické službě).

Podle tohoto zákona ale mohou svoje dobrovolníky akreditovat pouze nestátní neziskové organizace a zdaleka ne každá sociální služba – příspěvková organizace má po ruce dobrovolnické centrum, či podobnou organizaci, která by k nim vysílala dobrovolníka podle zákona o dobrovolnické službě. Zbývá nám větší část dobrovolníků, která nepůsobí v akreditovaném režimu podle zákona o dobrovolnické službě. Pro ně ale můžeme využít druhou možnost.

- II. Ze současného znění zákona o dobrovolnické službě vyplývá, že zákon neupravuje veškeré dobrovolnictví, ale pouze to, které je akreditované, a tedy, že dobrovolníci mohou působit i mimo rámec tohoto zákona. Pokud dobrovolníci přicházejí do zařízení sociálních služeb mimo režim akreditace podle zákona o dobrovolnické službě, mohou vstupovat do zařízení podle standardu kvality č. 9 Personální a organizační zajištění sociální služby (dle přílohy č. 2 prováděcí vyhlášky k zákonu o sociálních službách), který říká, že *„Poskytovatel, pro kterého vykonávají činnost fyzické osoby, které nejsou s poskytovatelem v pracovním právním vztahu, má písemně zpracována vnitřní pravidla pro působení těchto osob při poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje“*.

Tedy ve smyslu Informace MPSV (Informace Ministerstva práce a sociálních věcí o posuzování profesionálních pracovníků vykonávající odbornou činnost dle zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách ve vztahu k výkonu dobrovolnické služby dle zákona č. 198/2002 Sb. o dobrovolnické službě a dobrovolnictví) uveřejněnou ve Zpravodaji MPSV, kde se uvádí mimo jiné: *„... Dobrovolník, který není pracovníkem ve smyslu pracovních předpisů, se při výkonu své činnosti řídí občanským zákoníkem a to jak v případě, kdy přichází do sociálních služeb v akreditovaném režimu dle zákona č. 198/2002 Sb. o dobrovolnické službě, tak i v případě, kdy je dobrovolnictví organizováno mimo působnost zákona o dobrovolnické službě.... „ a dále: „... V sociálních službách by dobrovolníci měli uzavřít smlouvu o výkonu dobrovolnické služby dle § 5, odst. 1, 2, 3, zákona o dobrovolnické službě a působit dle pravidel, které poskytovatel definuje podle Standardu kvality sociálních služeb č. 9, kritéria uvedeného pod písm. d, přílohy č. 2, prováděcí vyhlášky MPSV č. 505/2006 Sb. k zákonu č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.“*

V obou uvedených formách se nastavení pravidel a postupů určujících role a činnosti, práva a odpovědnost dobrovolníků prakticky neliší. Opět jde zejména o vyvážení míry pravidel a prostoru pro aktivity dobrovolníků, rozdíly mohou být v rozsahu a charakteristice dobrovolnického programu. Charakter dobrovolnictví na příklad v rezidenčních službách záleží na umístění a podmínkách zařízení. V Domově pro seniory ve středočeském

Jankově pomohli dobrovolníci propojit domov jako místo přirozeného setkávání klientů s občany obce – jedná se dobrovolnický program s převažujícím komunitním prvkem. Na druhé straně v pražských Fakultních nemocnicích v Motole a v Krči působí každoročně několik stovek dobrovolníků, které vede tým koordinátorů, lektorů a supervizorů, vše pod garancí zástupce vedení nemocnice – zde se jedná se dobrovolnický program s převažujícím manažerským prvkem.

Typy sociálních služeb, kde jsou dobrovolníci vítáni a jejich činnost je zde velmi potřebná jsou například: služby základního i odborného sociálního poradenství, průvodcovské a předčitatelské služby, sociální rehabilitace, sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením, sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, osobní asistence a další.

Možná si říkáte, tohle všechno jsme již dosáhli, umíme to i bez dobrovolníků. Možná jste opravdu tak dobří, ale možná váš postoj pramení z obavy ze změn a nových postupů...

Kapitolu o dobrovolnictví zakončíme citátem:

.....

*Těm, kteří se dali získat dobrovolně, můžeme důvěřovat, ale nikdy těm, kteří byli mocí donuceni nebo lstí získáni.*

— Jan Amos Komenský

.....

*Kolektiv autorů*

*TEXTY K PERSONÁLNÍMU ŘÍZENÍ V NEZISKOVÉ ORGANIZACI*

*Vydalo občanské sdružení AGNES.*

*Redakce Jiří Ježek.*

*Grafický návrh a obálka Jakub Němeček.*

*Sazba Tomáš Hibi Matějčec a J.N.*

*Tisk Carter Reproplus.*

*Praha 2008.*

*Kontaktní adresa vydavatele:*

*AGNES, občanské sdružení*

*Jelení 196/15*

*118 00 Praha 1*

*tel.: 233 350 120*

*e-mail: [agnes@agnes.cz](mailto:agnes@agnes.cz)*

*[http: www.agnes.cz](http://www.agnes.cz)*

*ISBN 978-80-903696-3-4*

