



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

HODNOCENÍ ZMĚN VE SLUŽBĚ CHRÁNĚNÉ BYDLENÍ ORGANIZACE DOMOV NA CESTĚ

**Realizováno v rámci projektu
„PODPORA KOMUNITNÍ SLUŽBY“**
Registrační číslo
CZ.03.2.63/0.0/0.0/16_066/0007319



CENTRUM PRO ROZVOJ PÉČE O DUŠEVNÍ ZDRAVÍ
CENTRE FOR MENTAL HEALTH CARE DEVELOPMENT

EXTERNÍ PARTNER PROJEKTU

CENTRUM PRO ROZVOJ PÉČE O DUŠEVNÍ ZDRAVÍ
Autoři zprávy: Pavel Řičan, Barbora Holá, Petra
Kubinová

Obsah

Úvod.....	3
Hlavní zjištění	4
Doporučení pro rozvoj služby	5
O metodě YUCEL	5
Hodnocení metodou YUCEL s příjemci služeb	7
Hodnocení metodou YUCEL s týmem chráněného bydlení	14
Využití zdroje.....	22

Úvod

Výsledky evaluace projektu Podpora komunitní služby chráněné bydlení v rámci procesu transformace Domova na hradě Rychmburk jsou publikovány ve dvou navazujících zprávách. “Hodnocení změn ve službě chráněné bydlení” zahrnuje Hlavní zjištění i Doporučení, ve kterých jsou shrnuty nejdůležitější poznatky z obou zpráv. Podrobněji tato zpráva referuje o výstupech evaluace prostřednictvím metody YUCEL a stručně popisuje i další změny ve službě. Využití metodiky YUCEL umožňuje klíčové jevy velmi dobře pojmenovat i graficky znázornit. “Rozšířená evaluace služby chráněné bydlení” čerpá z kontinuálně prováděné evaluace od roku 2019 - především z řízených diskusí a rozhovorů v období 2019–2020 a dále využívá i celou řadu sekundárních zdrojů, které byly laskavě poskytnuty vedením Domova Na cestě. Obě zprávy na sebe organicky navazují a doporučujeme číst je obě.

Služba chráněného bydlení je poskytována v několika různých objektech rozmístěných ve Skutči. Do konce roku 2018 byla kapacita služby 7 osob (ve třech bytech). Klienti žijí v bytech umístěných v běžných bytových domech ve městě. Byt sdílí více klientů, přičemž každý má svůj vlastní pokoj. V lednu 2019 došlo ke zprovoznění nového objektu služby – „vilky“, čímž stoupla celková kapacita služby na 13 osob. Jedná se o rodinný dům s několika samostatnými pokoji, kde klienti bydlí, a zároveň sdílejí společné prostory.

Ve službě chráněné bydlení došlo během období 2019–2021 k celé řadě změn. Tyto změny vycházely především ze zkušeností týmu a z reflexe toho, co se daří a nedaří. Vše nasvědčuje tomu, že tým reagoval na zvyšující se samostatnost příjemců podpory a také na připomínky zvenčí, pokud je shledal jako oprávněné. To se týkalo například zprávy z procesního auditu a auditu kvality na podzim roku 2019.

Organizační změny

Významně se zkrátila přítomnost pracovníků v objektu chráněného bydlení. Původně 12hodinové směny se od ledna 2020 zkrátily na osmihodinové. Na osm hodin se zkrátily také původně desetihodinové víkendové směny. Změnil se i způsob setkávání – tým přešel na plánované schůzky s klienty. Tato změna byla reakcí na samostatnost klientů. Postupně došlo k výrazným změnám v personálním obsazení týmu. Od listopadu 2018 pracoval ve službě peer konzultant. Posílil počet sociálních pracovníků o jeden úvazek.

Zvýšené kompetence klientů v oblasti užívání léků také umožnily nemít přímo v týmu zdravotní sestru. Celkově lze říci, že celý tým má vyšší odbornou úroveň v sociální oblasti. Služba také explicitně pracuje se sociálním modelem znevýhodnění – tedy orientuje se na zplnomocňování a participaci na běžném životě v místní komunitě. Zdravotní služby čerpají uživatelé externě.

Změny ve způsobech práce

V interních materiálech Domova Na cestě jsou podrobně zdokumentovány změny v přístupu ke klientům a úspěchy, kterých se podařilo dosáhnout. Pracovníci se cíleně orientují na navázání vztahu důvěry. K tomu přispívá v některých případech trpělivost, vyhrazení času na povídání s klientem, jindy krizová událost, která skokově změnila úroveň důvěry k pracovníkovi nebo týmu.

Dalším důrazem se stala orientace na silné stránky klientů. Služba používá formulář Osobní profil, ale orientace na silné stránky se neomezuje na jeden používaný dokument. Jde o celkový přístup posilování, povzbuzování, budování důvěry ve vlastní schopnosti a možnosti změny.

Změny ve způsobech práce jsou fakticky postupnou nicméně důslednou implementací metodiky CARE (Wilken, Hollander, 2016).

Hlavní zjištění

Služba chráněné bydlení ve Skutči nesporně patří mezi příklady excelentní praxe, který snese srovnání s nejlepšími službami tohoto typu v zahraničí. Identifikovali jsme několik faktorů, které chceme zdůraznit:

- Transformace ve smyslu přestěhování do nových objektů je v příběhu služby vlastně startovním bodem. To, co nyní vytváří kvalitu poskytované podpory, se stalo spíše až poté.
- Na základě evidence ze všech shromážděných primárních i sekundárních zdrojů je možné konstatovat, že jednoznačně převažují benefity života mimo ústavní zařízení. Příjemci služeb získali postupně velkou míru samostatnosti spojenou s odpovědností za vlastní jednání, jsou nesrovnatelně více napojeni na život místní komunity a rozhodují se o věcech každodennosti i o své budoucnosti. Jejich životy mají výraznou vnitřní dynamiku. I když se nadále potýkají s těžkostmi a obavami, prokazatelně disponují zdroji podpory ze strany služby, svých blízkých a komunity. Těchto zdrojů si jsou navíc vědomi.
- Rodinní příslušníci a opatrovníci příjemců služeb mohou reagovat na novou míru jejich samostatnosti s obavami.
- Tým služby a management Domova Na cestě nesou schopnost flexibilně reagovat na přání a potřeby příjemců podpory. Zároveň velmi rychle vstřebávají podněty zvenčí (ze zahraničí, od odborného garanta, od externích auditorů).
- V procesu rozvoje služby hrají klíčovou roli také příjemci pomoci. Jejich silné stránky, úspěchy i neúspěchy jsou prvkem, na který tým odkazuje jako na významný zdroj podpory.

-
- Metodika CARE, která se stala základem pro využívané postupy, se zdá být velmi nápomocná pro inkluzivní povahu služby a je i preventivním opatřením proti výskytu nežádoucích institucionálních jevů. Srozumitelné rozpracování metodiky pro praktické účely služby je obdivuhodné. V některých obdobích předcházela praxe ukotvení postupů do metodik, což považujeme za přirozený jev.

Doporučení pro rozvoj služby

Evaluační tým formuloval svá doporučení ve všech průběžných zprávách od roku 2019. Nyní se však tento úkol jeví jako krajně obtížný, protože služba se velmi dynamicky vyvíjí a flexibilně reaguje na měnící se potřeby klientů i na podněty přicházející zvenčí.

S ohledem na výsledek analýzy metodou YUCEL (současné výzvy identifikované týmem, s. 15 této zprávy) si dovoluujeme doporučit:

- Věnovat pozornost obavám blízkých a opatrovníků z rostoucí samostatnosti příjemců podpory a možných rizik, která tato samostatnost přináší.
- Udržet si principy metodiky CARE, zůstat v kontaktu s tuzemskou i mezinárodní platformou. Nadále se učit, ale i předávat získané zkušenosti.
- Aktivně komunikovat s Pardubickým krajem o dosažených úspěších a potřebě jejich udržení. Nabídnout zkušenosti s poskytováním dlouhodobé pomoci příjemcům služeb k využití v dalších službách v regionu.
- Trvale spolupracovat se službami zabývajícími se závislostmi. Podporovat zdravý životní styl a prevenci.
- Věnovat péči týmu – posilovat odolnost a pracovní entuziasmus. Nadále poskytovat možnosti vzdělávání, stáží a účasti na konferencích.
- Rozvíjet „vnější vztahy“ – spolupráci se službami, které mohou zajistit návaznou podporu odcházejícím klientům

O metodě YUCEL

V závěrečné fázi projektu byla k vedení rozhovorů s klienty a řízené diskuse s pracovníky týmu chráněného bydlení využita metoda YUCEL. Důvodem využití této konkrétní a prakticky zaměřené metody byla snaha o oživení procesu evaluace novým způsobem vedení rozhovoru a uvažování o konkrétních otázkách. Pracovníci a klienti byli na změny a jejich dopad dotazováni opakovaně a hrozilo, že vznikne určitý stereotyp a nebudou tak získány nové informace či pohledy na proces transformace. Druhým důvodem jejího využití byla konkrétní charakteristika metody, která přináší možnost podívat se na celý proces z jiného úhlu pohledu a využít k podpoře rozhovoru, vedle verbálního i další komunikační kanály.

Metoda YUCEL byla vyvinuta systemickým terapeutem Mehmetem Yucelem. Je využívána pro práci s různými cílovými skupinami a zaměřuje se především na využití vlastních zdrojů a silných stránek člověka při překonávání náročných životních situací. Poskytuje podporu při zřehlednění vlastní situace a hledání řešení potíží a omezení,

se kterými se lidé ve svém každodenním životě potýkají. Je možné s ní pracovat jak s jednotlivci, tak skupinově (například s rodinným systémem). Jedná se o jeden z nástrojů využívaných také k podpoře zotavení lidí s vážným duševním onemocněním a v současnosti patří mezi doporučované postupy v péči o duševní zdraví v Nizozemsku.

Metoda pracuje s barevnými dřevěnými bloky a umožňuje jejich prostřednictvím vizualizovat situaci, problém či otázku. Nabízí možnost využít smysly a prostředky komunikace, které dovolují se vyjádřit a podívat na konkrétní otázku nejen slovně, ale zažít ji také motoricky a reprezentovat i vizuálně. Umožňuje porozumět vlastní situaci a podporuje u klientů motivaci a získání vlastní kontroly. Klienti sestavují pomocí kostek své vidění situace či problému, hledají tak odpovědi a vyjádření situace sami, podpůrný pracovník je procesem pouze provází.



Většina běžně využívaných metod je zaměřena abstraktně. Metoda YUCEL nabízí zcela konkrétní, praktický přístup k analýze, porozumění a hledání možných způsobů řešení a jejich vizualizaci. Je vhodná pro lidi, pro které může být slovní vyjádření a využívání jazyka náročné nebo pro které je obtížné v důsledku těžké životní situace podívat se na ni s větším odstupem a nadhledem. Svým praktickým zaměřením nabízí metoda YUCEL klientům, ale i pracovníkům možnost podívat se na situaci z jiného úhlu pohledu a lépe uchopit její základní charakteristiky a možnosti řešení. Využití metody YUCEL k řízení reflexi a evaluaci není běžné, bylo navrženo metodičkou Domova Na cestě a realizováno v aktivní spolupráci s pracovníky služby, kteří v této metodice absolvovali workshop.

Hodnocení metodou YUCEL s příjemci služeb

Závěrečné hodnocení procesu transformace ve službě chráněného bydlení se zaměřilo především na změny v životě klientů, na míru a charakter jejich začlenění do společnosti a na oblast rozhodování o sobě a svém životě. Mapovalo také charakteristiku služby s ohledem na odstraňování prvků ústavního charakteru.



Zahrada u „vilky“, kde je situována část pokojů pro klienty spadající do služby chráněného bydlení.

V rámci závěrečného hodnocení proběhly v září 2021 rozhovory s využitím metody YUCEL se 4 klienty. Tito klienti byli vybráni z toho důvodu, že jako jediní ze současných uživatelů služby prožili celý transformační proces a stále čerpají službu. S kostkami pracoval a rozhovor s klienty vedl vždy některý z pracovníků. Evaluátoři se podíleli na přípravě struktury a při samotném rozhovoru byli především v roli pozorovatelů, v případě potřeby pak kladli doplňující otázky. Z každého rozhovoru, pokud s tím klient souhlasil, byla pořízena nahrávka doprovázená fotografiemi staveb z kostek včetně jejich popisu v různých fázích rozhovoru.

Pokud klienti souhlasili se stavbou z kostek YUCEL, rozhovor byl strukturován následujícím způsobem: Na začátku rozhovoru klienti vybrali blok, který měl reprezentovat je samotné. Následně identifikovali a prostřednictvím různě velikých a

různě barevných bloků reprezentovali obavy, nejistoty a obtíže, se kterými se potýkali před stěhováním do nové služby chráněného bydlení. Pro tuto fázi transformace také obdobným způsobem pojmenovali vše, co jim tyto obtíže a obavy pomáhalo překonat. Z vybraných kostek postupně vybudovali stavbu, ve které umístili (tehdejší) obavy a strachy do spodní části, na ně umístili kostku, která reprezentovala je samotné, a na vrchol stavby rozmístili kostky, které reprezentovaly zdroje a silné stránky, které jim pomáhaly obtíže a nejistotu zvládnout.

Druhá fáze rozhovoru se zaměřila na aktuální situaci. Zdroje a silné stránky byly zrevidovány s ohledem na aktuální situaci – bylo možné některé přidat či odstranit – a přesunuty do základů stavby, vyjádřily tak i symbolicky oporu. Stejně bylo postupováno v případě obtíží, překážek a nejistot, které byly po revizi přesunuty do horní části stavby na kostku reprezentující samotného klienta. Prostřednictvím staveb byla symbolicky, i prostřednictvím konkrétních pojmů a popisu vyjádřena situace před stěhováním a aktuální životní situace klienta v transformované službě.

Klient 1

Klient hovořil v rovině obav zejména o strachu ze ztráty pocitu bezpečí (ochrana).

Ale na tom hradě zase byl člověk v takovém větším bezpečí, že tam byly ty sestry a že se člověk cítil, že má větší opatrování o sebe.

Vnímá, že pocit bezpečí nebo ochrany, jak je sám pojmenovává, je pro něj velmi důležitý jak v minulosti, tak dnes. Nicméně obava ze ztráty ochrany a nenaplnění této potřeby se nepotvrdila – v další fázi rozhovoru ji klient přesunul ze skupiny nejistot a strachů mezi silné stránky a podporu. Ve službě se přes počáteční obavy spojené se změnou cítí bezpečně a vnímá podporu i přes výrazné snížení jako dostatečnou.

Evaluátor: Potřebujete teď nějakou ochranu? Jak velkou?

Klient 1: No, dost velkou jako ochranu potřebuju.

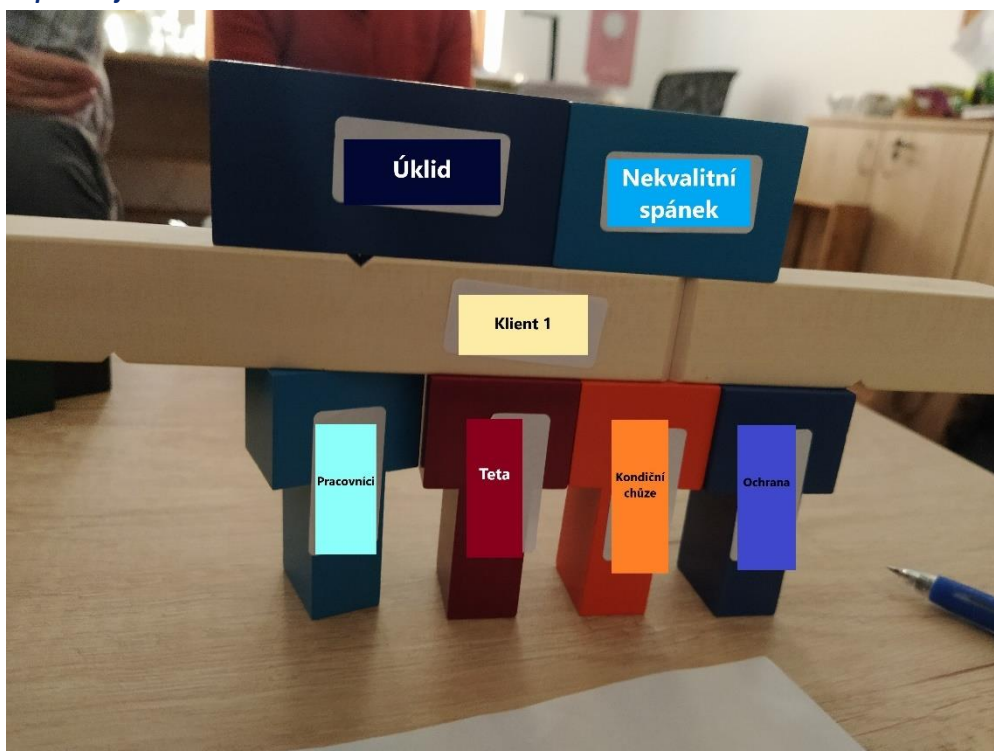
Evaluátor: Takže takhle veliká zůstává?

Klient 1: Ano. Ale že mě to drží, tak bych to spíš přendal, to téčko bych tam dal. ... Už to nebude zátěž, ale bude to podpora.

Další, již méně výrazné obavy z období před transformací byly pojmenovány jako stres, který se týkal zejména samotného stěhování, které představovalo náročný krok z praktického hlediska, a v menší míře také obava ze ztráty osobních věcí během stěhování.

Výraznou podporu v těchto nejistotách představují pro klienta pracovníci. Dále klientovi poskytuje významnou podporu teta, se kterou je v pravidelném telefonickém kontaktu. I přestože sama měla ze změny a stěhování výrazné obavy, byla, a i v současnosti je, pro klienta významnou oporou. Posledním významným zdrojem, který klientovi pomáhá překonávat obavy a náročná období, je sport, konkrétně kondiční chůze. Opora tedy zdaleka neleží jen na službě samotné a na pracovních, ale je rozprostřena do různých zdrojů.

To tak odpovídá, to je dobrý, to je dobrý ... No, pracovníci mě drží, teta a kondiční chůze ... to mě drží, takhle to je, takhle to přesně je.



Klient 1: Výzvy a podpora v současnosti.

Jako aktuální obtíže a zátěž uvádí klient obavy ze zvládnutí úklidu v chráněném bydlení. Zde se nabízí otázka, nakolik se jedná o jeho vlastní obavu – v souvislosti s úklidem hovořil původně o tetě, která s touto nejistotou přišla, a lze se domnívat, že je minimálně do určité míry primárně její obavou. Klienta také aktuálně trápí v menší míře potíže se spánkem.

Klient 2

Druhý rozhovor probíhal bez využití metody YUCEL, klient dával přednost obyčejnému rozhovoru, metodu vnímal jako nástroj k vyšetření a neměl k němu důvěru. Pro klienta je významná možnost mít v chráněném bydlení vlastní soukromí. Soužití s dalšími

klienty je pro něj velice obtížné a vyvolává v něm veliké obavy. Stěhování pro něj bylo spojeno s obavami zejména v tomto směru. Už delší dobu se snaží získat vlastní bydlení – s podporou služby podává žádosti o městské byty na různých místech.

Hledám ten byt a doufám, že se to podaří! Budu se snažit, aby to dobře dopadlo.

Své silné stránky vnímá především v oblasti prožitých náročných zkušeností a schopnosti je překonávat. Pomáhá mu také víra. Zmiňuje rovněž, že možnost otevřeného rozhovoru s lidmi, kteří mají povědomí o duševním onemocnění, je pro něj významná a pomáhá mu.

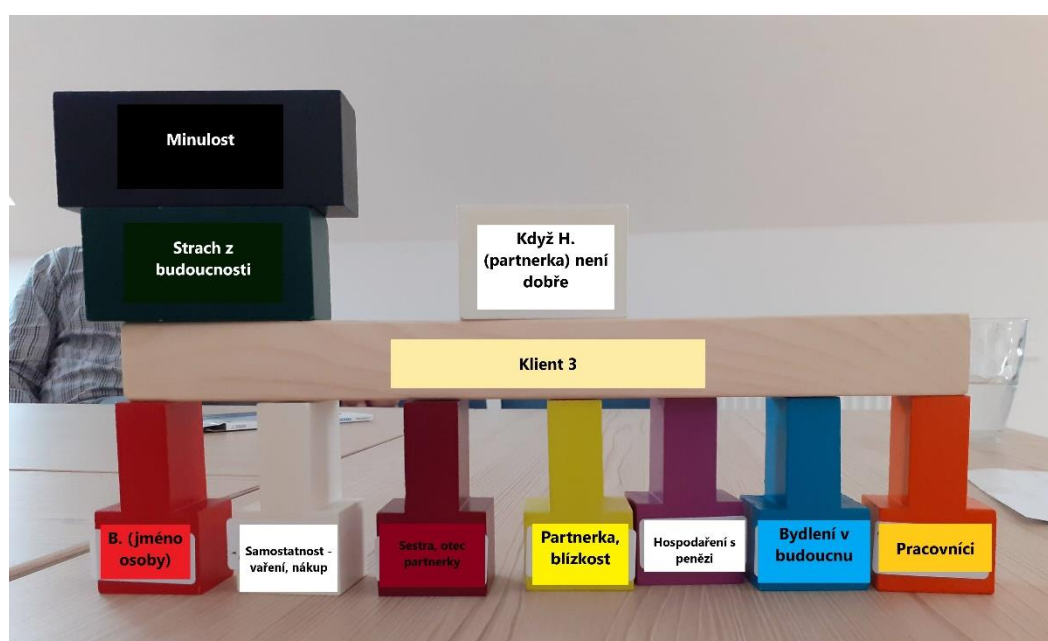
Klient 3

V souvislosti se stěhováním klient vyjadřoval pouze minimum obav, převažovaly pozitivní aspekty stěhování do chráněného bydlení, na které se těšil a které vítal. Prostředí města znal, bydlela zde také jeho partnerka, těšil se tedy, že k ní bude mít blíže. Jeho obava se týkala financí – zda s nimi dokáže vyjít a budou dostatečné pro zvládnutí více samostatného života. Mezi tím, co mu změnu pomohlo zvládnout pak uvedl mimo četných zdrojů a silných stránek hospodaření s penězi. V aktuální situaci pak obava z nedostatku financí a pokrytí nutných životních potřeb zcela zmizela, i když ji nahradily jiné těžkosti, se kterými se klient ve svém životě potýká. Jedná se především o strach z minulosti, který klient blíže nespécifikoval, ale jednalo se o skutečnosti, které zažil či dělal v minulosti a které by mohly stále mít vliv na jeho současný či budoucí život. Zároveň se nově objevila také obava z budoucnosti, kterou zároveň na straně podpůrných aspektů vyvažuje plán vlastního bydlení do budoucna. Vlastní bydlení a plány do budoucnosti tak na jednu stranu představují pro klienta motivaci, ale zároveň jsou i zdrojem obav a určité nejistoty.



Klient 3: Obavy a podpora před/během přechodu do chráněného bydlení.

Pozoruhodná je především celá škála zdrojů a silných stránek klienta, které je rozložena do různých oblastí. Klient uvádí širokou paletu vztahů, ze kterých čerpá radost, motivaci a podporu – od pracovníků služby, přes rodinné příslušníky a přátele až po partnerský vztah. Ve vztazích mu pomáhá překonávat obtíže a náročné situace hlavně možnost s někým své starosti sdílet a popovídat si o nich. V této souvislosti zdůrazňoval především podporu pracovníků. Zdrojem motivace a podpory je pro něj také samostatnost – možnost sám hospodařit, nakupovat, vařit, tedy zvládat každodenní běžný život v jeho různých aspektech.



Klient 3: Výzvy a podpora v současnosti.

Klient 4

Rozhovor s klientem probíhal bez nahrávání, protože si to tak klient přál. Z rozhovoru byly pořízeny pouze fotografie staveb z kostek s konkrétními obavami i zdroji a silnými stránkami.

V bydlení před transformací a stěhováním vnímal klient jako náročný především přístup personálu. Vyrovnat se se změnou a případnými těžkostmi mu pomáhala a pomáhá více zdrojů a silných stránek. Opět se jedná o vztahy s blízkými osobami – konkrétně s bratrem, ale také možnost udělat někomu druhému radost. Jako podpůrnou vnímá rovněž podobně jako jiní klienti možnost soukromí (vlastní pokoj) a přístup a zacházení s vlastními financemi, tedy samostatnost a možnost rozhodovat ve svém každodenním

životě. S klientem jsme mluvili v situaci, kdy se necítil příliš dobře – nebylo do poslední chvíle jisté, zda bude moci rozhovor proběhnout, ale nakonec svolil s návštěvou ve svém bydlení. Jako aktuální obavu v této souvislosti uváděl svůj zdravotní stav.



RADOST – BRATR – PENÍZE – VLASTNÍ POKOJ – RADOST NĚKOMU JINÉMU

Klient 4: Výzvy a podpora v současnosti.

Shrnutí

Zpočátku rozhovorů se zdálo, že bude pro klienty obtížné rozpomenout se zpětně na situaci před stěhováním, která byla v době evaluace poměrně vzdálená do minulosti. Velmi záhy se ale dařilo s klienty vyladit na minulou situaci, obavy i obtíže si vybavit a rozhovory byly velmi svěží, živé a zajímavé, což přikládáme do velké míry využití nového přístupu k evaluaci prostřednictvím metody YUCEL a také skutečnosti, že rozhovor vedli přímo pracovníci, kteří se s klienty navzájem dobře znají.

Jako významný faktor zejména v souvislosti s odstraňováním ústavních prvků vnímáme klienty deklarované různé zdroje, ze kterých mohou čerpat podporu. Nejedná se zdaleka pouze o samotnou službu a její pracovníky, kteří zde hrají většinou podstatnou roli. Ale také o rodinné příslušníky a blízké. Zdrojem jsou i koníčky a záliby, které klientům pomáhají udržet rovnováhu a vyrovnávat se se změnami a náročnými situacemi.

Klienti opakovaně – v rámci závěrečné evaluace, ale i v přechozích diskusích a rozhovorech v průběhu projektu zmiňovali větší soukromí, které jim změna přinesla a které oceňují. Tato skutečnost je významným předpokladem pro možnost samostatného rozhodování klientů o jejich životě i pro odstraňování ústavních prvků a považujeme ji za důležitou stejně jako samotní klienti.

Dalším významným faktorem vypovídajícím o kvalitě poskytované služby a směřování k samostatnosti a rozhodování klientů o sobě jsou vyhlídky, které klienti zmiňují a které jsou pro některé velmi významné. Mluvili především o samostatném bydlení, jež by do budoucna rádi získali.

Vztahy hrají v životě každého člověka důležitou roli a jedním z důsledků závažného duševního onemocnění bývá často jejich narušení či dokonce zprětrhání. V rozhovorech většina klientů zmiňovala významné vztahy s blízkými a přáteli, které jim poskytují podporu. Lze v tomto ohledu vnímat vztahy jako známku zotavení z duševní nemoci, tedy také jako úspěch služby i samotných klientů ve smyslu větší samostatnosti a kontroly nad vlastním životem. Klienti v souvislosti se vztahy opakovaně zmiňovali možnosti popovídat si a sdílet své starosti, což jim významně pomáhá ve zvládnání a překonávání těžkostí.

Jako důležitou součást života v transformované službě chráněného bydlení zmiňují klienti samostatnost – možnost obstarat si běžné potřeby související s každodenním životem sami. K tomuto cíli má transformovaná služba směřovat, lze tedy tato tvrzení považovat za ukazatel úspěchu procesu transformace a posunu klientů k větší samostatnosti a rozhodování o vlastním životě.

Ve všech rozhovorech byla zřetelná určitá dynamika v životě klientů. Z porovnání toho, co prožívali před transformací a jejich aktuální situace byl zřetelný vývoj a proměna. U všech klientů rovněž převažovaly silné stránky a podpůrné aspekty nad obavami a náročnými situacemi. Není také ve výpovědích výjimečné, že klienti zmiňují stejnou věc v rovině obav a zátěže a zároveň v rovině toho, co je motivuje, pomáhá jim překonávat náročné situace, případně jim dává oporu.

Hodnocení metodou YUCEL s týmem chráněného bydlení

K diskusi s pracovníky týmu byla využita obdobná struktura a postup jako při vedení rozhovoru s klienty a zúčastnili se jí 3 pracovníci. Rozhovor byl veden se všemi pracovníky najednou a vedl ho jeden z evaluátorů.



Tým služby: Výzvy a obavy před transformací.

Jedna z největších obav týmu před stěhováním klientů se týkala reakcí veřejnosti, respektive nejbližších sousedů. Byla umocněna peticí, která byla občany proti zřízení služby ve Skutči a přestěhování klientů z hradu sepsána. Lidé vyjádřili odpor a obavy z lidí s duševním onemocněním a tým tak s napětím očekával, jak soužití bude reálně probíhat, a bál se případných neshod a komplikací.

Velká obava byla ta veřejnost, tím, že proběhla ta petice, ty lidi se na nás netěšili, báli se nás, přitom už tady v tu dobu pár lidí bydlelo ... Možná ne strach z celé veřejnosti, ale z nejbližších sousedů, ta obava pro mě byla veliká. Možná kdyby nebyla ta petice, tak by byla i menší.

S touto pro tým zásadní obavou pak zároveň nepřímo souvisely další obavy ve vztahu ke klientům. Týkaly se především uvolňování pravidel a režimu oproti poskytování služby v domově se zvláštním režimem a předáváním kompetencí a osamostatňováním klientů. Pracovníci si kladli otázku, zda klienti nepřestanou brát léky ve chvíli, kdy jejich

podávání nebude ze strany personálu striktně kontrolováno, zda si nebudou chtít zkusit, jak by to zvládli bez nich, a tím pádem nedojde ke zhoršení jejich zdravotního stavu. Byla zde také obava z nadměrného užívání alkoholu. V domově se zvláštním režimem na hradě Rychmburk byl alkohol zakázaný, přesto ho někteří klienti proti pravidlům vyhledávali. Byla tedy obava, aby se v nové a uvolněnější situaci pití alkoholu výrazně nezvýšilo. Kromě toho se pracovníci obávali dopadu samotné změny spojené s transformací na zdravotní stav klientů. Kládli si otázku, jak ji zvládnou a zda se průběh duševního onemocnění v důsledku stěhování nezhorší. Všechny tyto skutečnosti jsou spojeny se zdravotním stavem klientů, jehož případné zhoršení by mohlo mít vliv na jejich prožívání a chování a následně také ovlivnit vztahy s okolím, z čehož měli pracovníci v souvislosti s nevstřícným nastavením veřejnosti obavu.

Další obavy související se změnou směřovaly přímo k samotnému týmu. Týkaly se otázky, jak se tým zvládne sladit dohromady, jak zvládne integrovat nové role a účinně spolupracovat. Tým se musel naučit společně fungovat v nových podmínkách a způsobu práce s klienty a také vznikly nové role. Do týmu nastoupil nově peer konzultant a nějakou dobu trvalo hledání konkrétní podoby jeho role i postavení v týmu. Nejistotu vzbuzovala také změna v roli psychiatrické sestry. Zpočátku do služby pravidelně docházela a pracovala s klienty na tom, aby se naučili připravovat a užívat sami léky. Byla zde obava, zda odpovědnost klienti skutečně převezmou a sestra si nebude chtít ponechat své kompetence (což se nestalo, naopak vše proběhlo překvapivě rychle a klienti byli brzy schopni brát si léky sami), a zároveň měli obavu samotní pracovníci, zda zvládnou kompetence, které do té doby příslušely sestře, převzít, protože se této oblasti nikdy předtím nevěnovali. I když změny a předávání kompetencí probíhalo postupně, vyvolávalo to nejistotu a obavy, zda tým zvládne podporu v této oblasti zajistit.

Co ještě bylo děsivé nebo nepředstavitelné, asi později po přestěhování, že vlastně klíčový pracovník převzal roli sestry. To pro mě bylo nepředstavitelné, říkala jsem si, že nemám přehled, že nemám představu o účincích léků ... jsem si říkala, to nemůžu dát.

Druhou otázkou, kterou si pracovníci týmu vzhledem k transformaci kládli, byla integrace a využití nových přístupů. Prošli školeními zaměřenými na podporu klientů v transformované službě, konkrétně na zotavení (metoda CARE), ale kládli si otázku, zda nové dovednosti budou umět správně využít. Těžkosti přinášelo také dočasné fungování pracovníků týmu na různých místech. Stěhování probíhalo v různých fázích a v době, kdy byli klienti již přestěhovaní a pracovníci působili v nových prostorách, měla

vedoucí svou kancelář ještě ve službě domova se zvláštním režimem a pociťovala určité odloučení od týmu.

Já jsem teda ještě měla obavu, jak to vlastně s tím týmem zvládneme tu změnu, změnu myšlení, jak to všechno předělat, přišel vlastně CARE ... Jak se sžije tým, měli jsme v kolektivu peera, to jsme předtím neměli, byla to nová pozice, dlouho jsme nevěděli, jestli to dělá dobře, jak by ta role měla vypadat ... Jedna věc je se proškolit, ale pak jak se to naučit.

Kromě obav a těžkostí, kterým tým musel čelit směrem dovnitř, tedy ve vztahu ke klientům a k samotnému týmu, měla služba také určité obavy, které se týkaly spolupráce navenek. Vedle nejistoty směrem k veřejnosti si kladli otázku, jak bude probíhat spolupráce s opatrovníky a krajským úřadem, který je zřizovatelem služby. Transformace domova se zvláštním režimem pro osoby se závažným duševním onemocněním je u nás zatím zcela ojedinělá, a tým tak čekala nová situace, ve které nebylo kde se v ČR inspirovat v praxi. Kladli si proto otázku, zda v ní obstojí a jak okolí bude přijímat plánované změny, které měly být poměrně zásadní, a zda nebudou mít tyto změny neočekávané důsledky.

Bylo to vlastně úplně nový začátek, byl to začátek jak pro ty klienty, tak pro nás, my jsme museli úplně všechno převorot ... No, byla to prostě celková změna pro všechny a chtěli jsme to nastavit hodně individuálně, podle těch lidí. Bylo to náročný, ten začátek.



Tým služby: Výzvy a obavy z transformace – nahoře „co nám pomohlo“.

Velkou oporu vnímají pracovníci v samotném týmu a jeho fungování. Popisují proměny, kterými tým musel projít, aby si nastavil optimální podobu, zvládl projít změnami a poskytovat službu novým způsobem. Někteří pracovníci odešli, protože byli nastaveni v práci s klienty jiným způsobem, byli zvyklí spíše pečovat a pomáhat a podpora samostatnosti poskytovaná zejména prostřednictvím rozhovoru jim nepřinášela uspokojení. Více pečující pracovníky nahradili v týmu noví a byla posílena oblast sociální práce. Aktuálně vnímají složení týmu, jeho fungování a vzájemnou spolupráci jako velmi pozitivní a podpůrnou pro vlastní práci s klienty i spokojenost pracovníků.

Jako významné vnímali pracovníci vzdělávání a setkávání s externími odborníky – zmiňovali jak lektory kurzů, tak odborného garanta nebo například stáž v Holandsku. Jejich znalosti a zkušenosti a možnost vidět, jak to funguje v jiných službách v zahraničí, byly obohacující a poskytovaly týmu významnou oporu.

Pro mě je velká podpora i vzdělávání a lidé, se kterými se tam setkávám. ... Podpora těchhle lidí, že jsem se s nimi mohla potkat, že mi předali nějaké jejich zkušenosti. Nebo i to, když jsme mohli jet do Holandska, kde jsme viděli, jak tam to funguje, i když je to pořád vzdálený. Ale vždyť jsme pořád všichni jedny a ty samý lidi, jakej je rozdíl mezi holandskou a českou schizofrenií?

Dále pracovníky a celý tým do velké míry motivují samotní klienti. Bylo v této souvislosti zmíněno hned několik různých oblastí. Oporu a motivaci dodávají týmu jednoznačně pokroky klientů a jejich osamostatňování a úspěchy. Podstatným aspektem této skutečnosti je i fakt, že klienti dělali pokroky mnohem rychleji, než pracovníci v počátcích očekávali.

Určitě se daří to osamostatňování těch lidí, dneska mají u sebe bankovní karty, můžou si vybrat, hospodaří si. Když jsme začínali, tak chodili každý den s penězi na jídlo, vedly se účtenky za mlíko, za chleba, když si vzpomenu na ty začátky. Dneska má u sebe kartu, jde si vybrat, spočítá si peníze na celý měsíc. To jsou prostě velký pokroky, to je úžasný, to člověka pak nabíjí.

Nejlepší situace je, když děláš klíčovýho pracovníka a nemůžeš klienta dohnat, že furt někde je. ... A předtím víš, že bys ji stoprocentně našla v tý posteli.

Pracovníci vnímají také oživení vztahů s klienty, jsou více vyvážené a pracovníci rovněž získali díky zkušenostem v průběhu procesu změny větší důvěru ve schopnosti klientů, jsou tím pádem více otevření zkoušení nových věcí a předávání dalších kompetencí (větší ochota podstupovat rizika). Zároveň pracovníky práce s klienty baví, mají o ně živý zájem a vnímají vztahy jako vzájemně obohacující, kdy se navzájem jeden od druhého učí.

Tam je možná i to, že my se něco učíme od těch klientů a klienti zase od nás, oni se od nás učí pozitivní myšlení, člověk je kolikrát motivuje k něčemu pozitivně, třeba, aby mluvili ... A zase z druhé strany my se od nich učíme vnímat je v projevu té nemoci, jak vlastně člověk žije s tou nemocí ... Je to takový zvláštní, je to takový opravdu učení se navzájem.

Vedle pokroků a úspěchů klientů vidí pracovníci velký potenciál pro další rozvoj služby i v nezdarech klientů. Tým s nimi dokáže pracovat a využívá je ke svému dalšímu rozvoji. Neúspěchy jsou vyhodnocovány a jsou vnímány jako zdroj a příležitost k učení a získávání zkušeností, které pak tým využívá ke zlepšování práce s klienty. Pracovníci v této souvislosti vnímají jako nutnost také určitou flexibilitu a odolnost, která je při práci s lidmi s duševním onemocněním potřebná a která se týmu daří. Samotná nemoc, ale také proces osamostatňování a přebírání kompetencí na straně klientů s sebou totiž přináší určitá rizika a někdy i propady, se kterými je nutné dále pracovat.

Nejsou to jenom úspěchy, oni jsou to i nezdary ... Já bych řekla, že se daří zocelovat ten tým těma nezdarama, všichni jsme takoví pevnější v kramflecích, jak se říká. Některý situace, který se naučíme a víme, tak už na ně reagujeme úplně jinak ... Ten tým roste, stále jsou nové věci, který se řeší, objevují se nové věci.

Tým to posiluje, když se něco podaří, i když se nepodaří, tak se zase hledá, jak by se to udělalo příště, jak by se to mohlo líp udělat ... Tím, že je nás na to víc a dokážeme se povzbudit navzájem, člověk na to není sám a je to školení taky, pro mě je to furt rostoucí, nejsme nikde zamrzlí.

Společný růst a vztahy s klienty pak pracovníkům přinášejí radost, která se do práce a společného fungování týmu promítá.

Spousta věcí se podařila za tu krátkou dobu, to je krásný.

Jako významnou hodnotí pracovníci také podporu vedení v průběhu transformace, zejména pak v přípravné fázi, kdy bylo potřeba s klienty intenzivně pracovat a připravovat je na změnu, vnímali angažovanost vedení jako podpůrnou a přínosnou. Hovoří o tom, že jim ulehčila situaci. Zmiňovali také podporu vedení při řešení náročných situací v počáteční fázi po stěhování (konflikt se sousedem, spolupráce a vztahy v týmu). Podle pracovníků vedení také podporuje tým chráněného bydlení svými zkušenostmi a nápady.



Tým služby: Současná situace – nahoře „výzvy“, dole „co vnímáme jako podporu“.

V závěrečné fázi diskuse pracovníci zrevidovali všechny své obavy před stěhováním klientů a na základě promýšlení aktuální situace přidali také další skutečnosti do oblasti silných stránek a podpory pro tým.

V rovině obav a zátěže zmizelo zcela odtržení vedoucích od týmu, které bylo spojeno s konkrétní fází transformace. Zcela zmizela také obava spojená s fungováním týmu. Aktuálně tým integroval nové role, je odborně zajištěný ve směru, jakým je poskytována podpora klientům, dobře spolupracuje a díky získaným zkušenostem je také velmi kompetentní.

Obava z nadměrného užívání alkoholu u klientů zůstává. Jedná se o téma, ke kterému se pracovníci týmu musí s klienty vracet, i když se s ním daří pracovat. Nejvíce se pracovníci v této souvislosti obávají, jak někteří klienti zvládnou tuto potencionální hrozbu po svém odchodu ze služby.

Zmenšila a proměnila se obava ve vztahu ke spolupráci s opatrovníky. V rámci změn ve službě se podařilo komunikovat úspěchy klientů a získat opatrovníky k větší otevřenosti. Zároveň stále vyjadřují ke klientům jistou dávku opatrnosti, například v situaci, kdy chce některý z klientů ze služby odejít a odstěhovat se do vlastního bydlení. Přetrvává tedy v menší míře obava, aby opatrovníci v některých případech

nestáli v cestě osamostatnění klientů. Ve vztazích a spolupráci navenek rovněž zůstává menší obava, aby se nadále podařilo udržet podporu krajského úřadu ke změnám a aktuálnímu nastavení fungování služby.

Proměnila se i počáteční obava o klienty, jak zvládnou proces změny a stěhování a zda to nepovede ke zhoršení jejich zdravotního stavu. To se nepotvrdilo, právě naopak. Zůstává ovšem obava o klienty, kteří ze služby odcházejí. Ze zkušenosti týmu se u některých klientů přechod k větší samostatnosti mimo službu nepodařil, proto zde mají určitou obezřetnost. Zároveň k této otázce přidal tým i novou skutečnost, která pracovníkům a klientům v takové situaci poskytuje podporu. Jedná se o spolupráci s návaznými službami, konkrétně s Centrem duševního zdraví (CDZ), které pracovníci přidali do roviny silných stránek a opory. Učinili v této oblasti více pozitivních zkušeností ze spolupráce, zároveň zde ještě vnímají určité rezervy – ne vždy je možné klienta předat do služby, která by fungovala na stejných principech jako chráněné bydlení a poskytla klientovi podporu v potřebné míře.

Pracovník 1: Asi vůbec to, že mi to přijde hodně dobrý způsob, to navazování spolupráce, ve chvíli, kdy jsou ještě u nás, ty lidi.

Pracovník 2: Já až si to pak ochutnám a osahám, tak budu klidnější, zatím se to nestalo, takže to tam ještě mám, toho strašáka.

Využívání metody CARE při práci s klienty se zcela přesunulo z roviny obav (zda ji pracovníci zvládnou integrovat do své práce) do roviny podpory. Díky CARE se daří také snižovat další obavy, které v drobné míře přetrvávají, nicméně metoda dává nástroje k tomu, jak je eliminovat. Jedná se především o obavy v oblasti užívání léků. Většinou byly eliminovány obavy ve vztahu ke stávajícím klientům. Pracovníkům se podařilo navázat s nimi dobrý vztah a vzájemnou důvěru, tedy o užívání léků otevřeně komunikují a daří se situace řešit. Zaznamenali i zkušenost, kdy klient léky neužíval a tým o tom zpočátku nevěděl, nicméně i takovou situaci se nakonec podařilo s klientem společně vyřešit a zvládnout.

Tam už já obavu nemám, tím, že k sobě máme důvěru, navázali jsme vztahy, tak klienti říknou, já jsem zapomněl nebo já tenhle lék brát nechci, protože mi nedělá dobře. Dobře, tak se pojďme domluvit, domluvíme se s doktorkou, už se o tom bavíme.

V případě léků pracovníci vyjádřili menší obavu u nově příchozích klientů, se kterými ještě nenavázali vztah. Zároveň mají zkušenost, že právě díky využívání metody CARE

se daří poměrně rychle získat důvěru nových klientů, a tedy také výrazně omezit riziko v této oblasti, což jim dodává jistotu.

Je to spojený s tím CARE, pokud se využívá, tak důvěra se velmi brzy získá, to mám vyzkoušený. Takže možná tam ta obava asi ani nakonec nebude.

Zůstává také drobná obava, aby se metodu a přístup podařilo dále udržet.

Co se týče CARE, myslím, že jsme nový směr nabrali, ale teď jde o to neusnout na vavřínech.

Z roviny obav do roviny podpory či dobrých zkušeností se přesunuly také vztahy se sousedy. Počáteční obavy z nepřijetí či konfliktů se nepotvrdily, i když v ojedinělých případech se drobné neshody řešily. Ve vyprávění pracovníků převažují příklady dobrých zkušeností, kdy se klientům podařilo navázat dobré vztahy s okolím a integrovat se, v některých případech jim dokonce lidé z okolí nabídli svou pomoc. Vztahy se sousedy nevnímají pracovníci jako zásadně podpůrné, neposkytují jim přímou podporu při práci a ve fungování služby, ale zároveň jsou veskrze příjemné.

Mě se líbilo, že sledovali, co se bude dít a ono nic nebylo. Jediný, co se pak řešilo je světlo u dveří, který bylo na fotobuňku. Tak to mě docela potěšilo. Tady je teď klid a mír zatím.

Shrnutí

Analýza pomocí nástroje YUCEL umožnila nahlédnout na budování služby chráněného bydlení jako na dynamický proces. Pracovníci si nesli velké množství obav o to, jak se transformace podaří. Pro úspěšné zvládnutí přechodu do nového prostředí, a především k novému způsobu práce lze identifikovat tři faktory:

Vnější opora (podpora vedení, cílené vzdělávání).

Týmové fungování a týmová soudržnost, pracovníci, kteří dnes tvoří tým služby sdílejí chuť pracovat nyní nastaveným způsobem.

Samotní uživatelé služby – jejich úspěchy, schopnost navazovat vztahy mezi sebou, s pracovníky a postupně i s lidmi mimo službu.

Překvapivý je právě třetí uvedený faktor. Na úspěšné transformaci mají významný podíl lidé, pro které je určena. Nejsou pasivními příjemci, konzumenty změn, ale aktivními

hráči. Pokud jsou klienti a vztahy s nimi významným zdrojem podpory pro tým, může to znamenat i určitou křehkost. Odchody příjemců služby mohou být pro tým zátěžové právě ve vztahové rovině a být pocítovány jako ztráta. Tomu by nasvědčovala i pracovníky identifikovaná výzva „obava za odcházejícího klienta“. Je tedy zřejmě důležité věnovat tématu odchodů příjemců péče soustavnou pozornost. Jako pozitivní vnímáme, že tým dle svých slov dokáže pracovat i s nezdary klientů a vnímá je jako cenné zkušenosti. Klienti tak nejsou povinni uspět za každou cenu, aby přinesli satisfakci týmu.

Druhá týmová stavba je nápadná svou celkovou stabilitou a variabilitou podpůrných zdrojů, které má tým k dispozici. V modelu nechybí ani nyní obavy a překážky na další cestě, ale jsou „neseny“ širokou škálou podpor různých druhů. To potvrzuje, že situace je v současnosti poměrně masivně jištěna a je možné pokračovat v dalším rozvoji, případně v udržení stávající praxe. Zvláště zajímavý je proces, ve kterém se z hrozeb stávají (potenciální) zdroje podpory. To jsme zaznamenali v případě sousedů i metodiky CARE. Pozoruhodné přitom je, že podobný typ změny, kdy se z *problému* či *hrozby stává opora a silná stránka*, se objevil v YUCEL modelech klientů i týmu. To by mohlo dále potvrzovat silné vzájemné napojení týmu a klientů.

Využití zdroje

<https://www.yucelmethode.nl/>

Nahrávky rozhovorů a fotografie – technika YUCEL, 23. 9. 2021

Dobrá praxe CHB 2019–2021, interní materiál Domova Na cestě