

# **Pražská vysoká škola psychosociálních studií**



## **Komunitně vedené sociálně terapeutické**

### **dílny**

Bc. Lenka Kratěnová

### **Diplomová práce**

Studijní program: Sociální politika a sociální práce

Vedoucí práce: PhDr. Magdalena Koťová, Ph.D.

**Praha 2020**

# **The Prague College of Psychosocial Studies**



## **Community-led social therapy workshops**

Bc. Lenka Kratěnová

### **The Diploma Thesis**

The Diploma Thesis Work Supervisor:

PhDr. Magdalena Kořová, Ph.D.

**Praha 2020**

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že tuto diplomovou práci vypracovala pod vedením PhDr. Magdaleny Koťové, Ph.D. samostatně a uvedla jsem všechny použité prameny a literaturu.

Dále prohlašuji, že odevzdaná písemná verze diplomové práce a verze elektronická jsou totožné.

V Buši dne 15. května 2020

-----  
Lenka Kratěnová

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce PhDr. Magdaleně Koťové, Ph.D. Děkuji také Doc. PhDr. Oldřichu Čálkovi, CSc. za inspiraci a povzbuzení pro zvolené téma.

**Anotace:** Smyslem této práce je porozumět zkušenostem sociálních pracovníků s komunitním vedením sociálně terapeutických dílen a ukázat možný přínos komunitního vedení pro pomáhající profese. Teoretická část se zabývá problematiku komunity, komunitní práce a tematizuje i konsenzuální vedení. Empirická část je zpracována jako kvalitativní výzkumná sonda a mapuje zkušenosti sociálních pracovníků s komunitním vedením sociálně terapeutických dílen. Presentovaná studie zahrnuje šest polostrukturovaných rozhovorů, které byly analyzovány metodou IPA (Interpretativní fenomenologická analýza).

**Klíčová slova:** Komunita, komunitní práce, konsenzus

**Abstract:** The purpose of this Diploma Thesis is to understand the experience of social workers with community management of social therapy workshops and to illustrate a possible contribution of community management to helping professions. The theoretical part deals with the issue of community, community work and also deals with consensual leadership. The empirical part is conducted in a form of a qualitative study and maps the experience of social workers with the community management of social therapy workshops. The presented study includes six semi-structured interviews which were analysed using the IPA method.

**Keywords:** community, community work, consenzus

# Obsah

ÚVOD.....	8
<b>1 TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>10</b>
1.1 KOMUNITA.....	10
1.1.1 Pojetí komunity.....	11
1.1.2 <i>Tradiční komunita a vybrané příklady komunitních zařízení v moderní společnosti.....</i>	<i>13</i>
1.1.3 <i>Význam komunity v současné společnosti ve střední Evropě.....</i>	<i>15</i>
1.2 KOMUNITNÍ PRÁCE.....	17
1.2.1 <i>Stručná historie komunitní práce.....</i>	<i>17</i>
1.2.2 <i>Komunitní sociální práce.....</i>	<i>19</i>
1.2.3 <i>Komunitní sociálně terapeutická dílna.....</i>	<i>20</i>
1.2.4 <i>Komunitní péče pro osoby s postižením.....</i>	<i>22</i>
1.2.5 <i>Komunitní péče pro osoby s postižením v ČR.....</i>	<i>25</i>
1.2.6 <i>Camphillské hnutí.....</i>	<i>26</i>
1.3 PRINCIPY VEDENÍ.....	28
1.3.1 <i>Formální konsenzus.....</i>	<i>30</i>
<b>2 EMPIRICKÁ ČÁST.....</b>	<b>33</b>
2.1 CÍLE VÝZKUMNÉ SONDY.....	33
2.2 PŘEDPOROZUMĚNÍ ZKOUMANÉ PROBLEMATICE.....	33
2.3 SBĚR DAT.....	34
2.4 POUŽITÁ VÝZKUMNÁ DATA.....	36
2.5 VOLBA VZORKU PARTICIPANTŮ.....	38
2.6 ETICKÉ ASPEKTY VÝZKUMNÉ SONDY.....	39
2.7 CHARAKTERISTIKY PARTICIPANTŮ VÝZKUMNÉ SONDY.....	39
2.8 VALIDITA VÝZKUMNÉ SONDY.....	41
2.9 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉ SONDY.....	42
2.9.1 <i>Analýza rozhovoru s Pavlou.....</i>	<i>42</i>
2.9.2 <i>Analýza rozhovoru s Petrou.....</i>	<i>46</i>
2.9.3 <i>Analýza rozhovoru se Šimonem.....</i>	<i>51</i>
2.9.4 <i>Analýza rozhovoru s Renátou.....</i>	<i>55</i>
2.9.5 <i>Analýza rozhovoru s Jarmilou.....</i>	<i>60</i>
2.9.6 <i>Analýza rozhovoru se Zdeňkem.....</i>	<i>64</i>
2.9.7 <i>Hledání souvislostí napříč případy.....</i>	<i>68</i>
2.10 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY.....	72
2.11 DISKUSE.....	74
2.11.1 <i>Volba vzorku.....</i>	<i>74</i>
2.11.2 <i>Reflexe mého vztahu k tématu.....</i>	<i>76</i>
2.11.3 <i>Přínos komunitního vedení pro sociálně terapeutickou dílnu resp. sociální službu.....</i>	<i>76</i>
2.11.4 <i>Propojení výzkumného šetření a teorie.....</i>	<i>77</i>
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>78</b>
<b>SEZNAM LITERATURY.....</b>	<b>79</b>

## ÚVOD

Záměrem diplomové práce je přiblížit využití konsenzuálně vedené komunity v prostoru sociální práce, konkrétně v sociálně terapeutických dílnách. Lze se domnívat, že v českém kontextu jde o jev, který není doposud v odborné literatuře komplexně popsán.

Úvodem chci představit osobní motivaci ke zvolenému tématu diplomové práce. Posledních deset let se pohybuji v blízkosti lidí se zdravotním postižením a různých komunit, které těmto lidem aktivně pomáhají. Na základě mé osobní zkušenosti mohu konstatovat pozitivní přínos komunitního prostředí pro lidi s postižením, s kterými se setkávám. Za přínosné považuji zejména přístup založený na hledání nových způsobů integrace těchto lidí do všech oblastí běžného života a naopak integrace „běžné“ společnosti do komunity těchto lidí.

Dalším podstatným motivem je můj dlouhodobý zájem o fenomén komunity. Konkrétně mě zajímá, jaké je místo a smysl komunity v současné společnosti a co přináší jednotlivcům zkušenost být jejími členy. Poslední otázka ovlivnila moje rozhodnutí zaměřit výzkumnou sondu této práce na zkušenosti sociálních pracovníků s komunitním vedením sociálně terapeutických dílen. Takto zní i otázka kvalitativní výzkumné sondy, která zahrnuje šest polostrukturovaných rozhovorů zpracovaných interpretativní fenomenologickou analýzou.

V souladu s pojetím výzkumné sondy je koncipována teoretická část. Problematika pojetí komunit je velmi rozsáhlá, diplomová práce se nesnaží předložit celou širší vymezení pojmů, ale zužuje svůj pohled směrem k předmětu výzkumné sondy. První kapitola z dostupné literatury hledá pojetí komunity a její přínos pro současnou tuzemskou společnost. Ukazuje pár příkladů současných typů komunit v ČR, které mají se zkoumanými komunitami podobný impulz jejich vzniku. Druhá kapitola se zajímá o komunitní práci opět se zřetelem na zkoumané téma. Ukazuje alternativy přístupu ke komunitní práci, které jsou v ČR spíše na okraji možností soci-



ální práce. Stejným způsobem je představena třetí kapitola popisující principy vedení komunity a tzv. formální konsenzus - zde se lze domnívat, že jde o způsob soužití či řízení, jež je na domácí půdě okrajovou záležitostí, ale je vlastní komunitám týkajících se výzkumné sondy této práce.

# 1 Teoretická část

## 1.1 Komunita

*„Uvědomme si, že komunita je stav soužití, ve kterém se lidé místo skrývání za obrannou hradbou učí, jak tyto hradby zbořit, stav, ve kterém nejde o zahlazení rozdílů, ale o jejich přijetí a těšení se z nich.“*

Vzhledem k tématu práce mne velmi oslovil výše uvedený citát z knihy Jinou cestou od Scotta Pecka (1988/1995, s.128). Peck je přesvědčený, že komunita nabízí prostor, kde spolu žijí individuality, aniž by musely svou jedinečnost obětovat, ale naopak jsou schopni přijímat jedinečnost druhého člověka s respektem. Peck (1988/1995, s. 128) nadále podotýká, že v komunitě se: *„hromada našich rozdílů transformuje ve zlatou harmonii.“* Autor v knize ukazuje náročnou cestu vedoucí k takovému závěru. Přejdeme-li k pojmu komunita, lze říci, že jeho hledání v odborné literatuře také nebylo jednoduché. Maříková et al. (1996), Hartl (1997), Keller (1989) připomínají existenci asi 100 definic komunity v odborných sociologických pracích v pol. 60. let 20. století. Keller podotýká, že komunita, jeden ze základních sociologických pojmů není dostatečně ukotven v teorii a dobře definován. Hledat uspokojivou definici, která pokrývá celou šíři užívání pojmu, je obtížné. Pro účel této práce vyjdeme ze základního sociologického pohledu na daný jev a pokusíme se s použitím dostupné literatury ukázat přínos a smysl existence určitých typů komunit v současné realitě střední Evropy.

V mediálním prostoru je pojem komunita velmi rozšířen, dalo by se říci, že je nadužíván. Pro laickou část společnosti proto nepředstavuje cizí nebo odborný výraz bez představitelného obsahu. V masmédiích se denně hovoří nebo píše o etnických komunitách, vědeckých, uměleckých, komunitách gayů, lesbiček a jiných minoritních skupinách, komunitách ekologického zemědělství, nových způsobů vzdělávání, atd. Pojem za posledních dvacet let ve verbálním prostoru výrazně zdomácněl. Může představovat synonymum skupiny nebo je možné jej chápat jako

pozitivní aktivitu ve společnosti představující ozdravení občanského vědomí a angažovanosti. V tomto duchu lze napsat: **komunita označuje jakoukoliv skupinu lidí se společným tématem**. Nikterak není na první pohled patrné, zda je komunitou také svým vnitřním životem.

### 1.1.1 Pojetí komunity

Pohled na komunitu se proměňoval podle toho, na jaká témata se upírala pozornost sociologů. A jak již bylo řečeno výše, pojem komunita své ukotvení dlouho hledal. Velký sociologický slovník (Maříková et al., 1996, s. 512) předkládá definici komunity, jinak společenství, pospolitost jako: *„sociální útvar charakterizovaný jednak zvláštním typem sociálních vazeb uvnitř, mezi členy, jednak specifickým postavením navenek, v rámci širšího sociálního prostředí.“*

Keller (1986) ukazuje dva základní přístupy k vymezení komunity, teoretický a empirický. Ferdinand Tönnies je hlavním představitelem teoretického přístupu a pravděpodobně také nejvíce citovaným. Moderní společnosti se dle Tönniese vyvíjí směrem od **společenství** (Gemeinschaft) k občanské **společnosti** (Gesellschaft). Tradiční společenství reprezentované rodinou, rodovým statkem, zemědělskou vesnicí, jsou primárně odkázána na vzájemnou spolupráci a solidaritu jejich členů. Tato společenství, jež jsou propojena na základě osobních a pokrevních vazeb a vyznávají stejné morální hodnoty, zvyky a náboženství, se postupně mění na občanskou společnost (Gesellschaft). Společnost je reprezentována přesunem velkého množství lidí do měst, v moderním věku do rozsáhlých aglomerací, je založena na preferování individualismu, odosobněných vztazích a na právu zaměřeném na jednotlivce.

Váně (2012) jako alternativu k rozdělení Tönniese připomíná odlišný pohled Durkheima, který se ne dívá na komunitu jako na uspořádanou fyzickou entitu, ale na výsledek mezilidských vztahů, které nemusí být nutně spjaty s nějakým lokálním prostředím. V tomto duchu se komunita může vyskytovat také mezi obyvateli měst. Podobně i Keller (1986) poukazuje na to, že pojetí komunity se od dob Tönniese

změnilo. Ve vztahu k proměňující se společnosti se změnil kontext vztahů lokální (vázané na místo) komunity a širšího sociálního prostředí. Komunitu nelze zkoumat ohraničeně. Čistě antropologický pohled na zkoumaný jev by nás ochudil o vnímání komunity v celospolečenských souvislostech.

Podle Hartla charakterizuje komunitu to, co je lidem společné a vyzdvihuje též její léčebně podpurný potenciál: „*Komunita je místo, kde člověk může získávat emocionální podporu, ocenění a praktickou pomoc v každodenním životě*” (Hartl, 1997, s. 35). Zobecňuje definici komunity do třech základních typů:

Komunita sídelní (ekologická) – jak z názvu vyplývá, spojovacím prvkem je obývání společného prostoru a sociálních podmínek.

Komunita morální (psychická) – propojena na duchovních vazbách (původ, víra, hodnoty) projevující se ve své činnosti aktivně nebo také poměrně latentně.

Komunita terapeutická (léčebná) – zaměřena na pomoc lidem s psychickými problémy nebo na rozvoj sebepoznání, rozvoj určitých osobnostních dovedností (Komunita výcviková).

Abychom mohli lépe vystihnout lidský a terapeutický rozměr komunity, jak se s ním setkáváme v sociální práci, uvádíme pojetí Růžičky (2003), které opírá o tzv. přirozené společenství, kde jsou lidé schopni otevřeně komunikovat. Růžička vidí smysl komunity v osvojování sociálních dovedností pro lepší orientaci v životě a občanské angažovanosti, uvádí: „*Život v malých lidských společenstvích představuje jeden ze základů občanské společnosti*“ (Růžička, 2003, s.159). Návčik života ve společenství, začíná pro dítě již v rodině a pokračuje v dalších skupinách, kterých se postupně stává součástí. Právě návčik komunikace a vztahových interakcí jsou důležité pro budoucí schopnost člověka uplatnit se v občanské společnosti.

Peck též spatřuje v komunitě ideální prostředí pro návčik komunikace, je přesvědčen, že: „*téměř každá skupina lidí se může zformovat v pravou komunitu, když lidé vědí, co dělají a kam směřují*“ (Peck, 1988/1995, s. 64). Díky komunitním interakcím, návčiku komunikačních a sociálních dovedností, možnosti sebepoznání,

se v člověku formují názory a porozumění pro společenské souvislosti, kterých je součástí. Z toho se může narodit potřeba změnit konkrétní oblast, která odpovídá jeho zájmu. O příkladech komunit, jejichž hnacím motorem je změna, bude řeč v následující kapitole.

### **1.1.2 Tradiční komunita a vybrané příklady komunitních zařízení v moderní společnosti**

Historie komunity sahá k samým počátkům civilizace. Člověk se rodil implicitně do daného sociálního prostředí, tj. do prostředí pevně daných ekonomických náboženských a morálních podmínek. Tato danost mu zároveň zajišťovala ochranu a přežití. Žil v pospolitosti, ale na druhou stranu neměl zřejmě příliš možností k individuálnímu rozvoji, většinou se podřizoval mocenskému vedení.

Tradiční komunitu vymezuje Maříková et al. (1996) prostorovým ohraničením, příbuzenskými vztahy (rodiny, klany), schopností uspokojovat potřeby svých členů, suverénním (mocenským) postavením dovnitř a navenek a podobnou hodnotovou orientací členů. Během dlouhého vývoje společnosti komunita postupně ztrácela jednotlivé charakteristiky.

Přibližně do poloviny 20. století v evropském prostoru lze nalézt komunity soběstačné ekonomicky a sociálně, ale již ne se suverénním ohraničením navenek. Dalším vývojem ztrácí komunita soběstačnost, ale stále lze uspokojit některé potřeby většiny členů a skupin (rodin), například některé městské lokality a předměstí. Na konci této etapy komunitě zůstává pouze hodnotové spojení, které prostorové vymezení nevyžaduje (komunity profesní, umělecké, zájmové, akademické, atd.). Vývoj společnosti přebírá postupně funkce komunit, v důsledku čehož se ze soběstačných komunit stávají „závislé lokality“. Hodnota mezilidských vztahů konkrétního člověka v takové lokalitě může být řádově nižší než vně jejich hranic. Tím danému jedinci moderní lokalita nenabízí již žádnou z původních hodnot a komunita v tradičním pojetí přestává existovat.

V moderních lokalitách v dnešní době sousedé sdílí prostor svých bydlišť, baví se přes ploty svých zahrad, ale vzájemná pospolitost vycházející z potřeby přežití není nutná. Pospolitost se ze společnosti vytrácí. Keller uvádí, že: „*pospolitostní prvky, tyto základní zdroje neformální solidarity, které přeživaly ještě dlouho do 19. století, jsou ve vyspělých zemích prakticky vyčerpány*“ (Keller, 2007, s. 445). Lze říci, že tradiční pospolitost komunity se proměnila do „moderní pospolitosti“. Pospolitost v dnešní době není vázána pokrevním spřízněním, ale spřízněním ideovým a nejde již o přežití, ale spíše o vyjádření přístupu k životu. Podle Hartla (1997) charakterizuje komunitu to, co je lidem společné. Může to být společná potřeba nebo snaha něco změnit.

Příkladem nových typů komunit, které chtějí něco změnit jsou KPZ (komunitou podporované zemědělství). Za vznikem tohoto typu komunit, jak detailně popisuje Asociace místních potravinových iniciativ (Dostupné z <https://www.asociace-ampi.cz>), stojí potřeba změnit spotřební vzorce. Původní myšlenka pochází z Japonska z 80. let. Vychází z aktuální potřeby vrátit potravinám kvalitu, která podporuje zdraví člověka a současně nedopustit úplný rozpad zemědělské výroby, která tuto kvalitu dokázala zajistit před příchodem moderní doby. Spolupráce mezi zemědělcem a spotřebitelem zní v japonštině „teiki“ neboli jídlo s tváří zemědělce.

Tyto komunity se rozšířily po celém světě. V roce 2017 bylo v ČR okolo třiceti fungujících KPZ. Jak uvádí Komunitou podporované zemědělství (Dostupné z <https://kpzinfo.cz>) těmto komunitám jde o přímý vztah mezi zemědělcem a spotřebitelem, nikoliv motivovaný pouhým přístupem ke zdravým potravinám. Komunitám jde o šetrný vztah k přírodě, vzájemnou pospolitost a vzdělávání.

Jiným příkladem nových komunit mohou být Komunitní zahrady. Objevovaly se již během první a druhé světové války z důvodu nedostatku potravin. Účelem bylo zřídit v blízkosti bydliště zahrady pro pěstování ovoce a zeleniny. Dnes se znovu vracejí, stávají se stále rozšířenějším městským fenoménem a jejich smysl je spíše sociální. Představují místo sdružování lidí, volnočasovou aktivitu, „zelené“ prostory uprostřed města vhodné i k ekologické edukaci (Spilková, 2017).

V ojedinělých případech může dojít ke spojení sociálně terapeutické dílny a komunity. Centrum Martin (Dostupné z <https://www.centrummartin.cz/vzdelavaci-a-motivacni-programy/komunitni-zahradka/>) je příkladem propojení komunitní zahrady (s kavárnou) se sociálně terapeutickou dílnou. Klienti sociální služby spolu s ostatními členy komunity mohou pěstovat bylinky, zeleninu a jiné produkty, které se přímo využívají v kavárně, kterou centrum provozuje. Klienti získávají vlastní zkušenost se zahradničením, které jim přináší uspokojení z vlastnoručně vykonané práce.

Přestože primární smysl podobných komunitních aktivit se týká nějaké změny, snahy o jiný ohleduplný vztah k lokálnímu prostředí a podpora aktivního žití v něm, vzájemné propojení a setkávání lidí je zde zřejmým cílem. V neposlední řadě také umožnění lidem se zdravotním postižením zapojit se a zažívat stejná pozitiva z těchto činností.

### **1.1.3 Význam komunity v současné společnosti ve střední Evropě**

Předešlá kapitola shrnuje jaký je smysl a význam komunity pro současnou dobu zejména v občanských aktivitách realizovaných v komunitách. Na tomto místě bych ráda zdůraznila přínos Pražské vysoké školy psychosociálních studií (PVŠPS), která aplikuje komunitní výuku.

Studijní komunita je jedním ze tří pilířů studia na Pražské vysoké škole psychosociálních studií. Růžička popisuje, proč má tato koncepce smysl: „*Sociální dovednosti se osvojují nejlépe tehdy, když si je jedinec vědom svých vlastností, schopností i motivací*“ (Růžička, 2003, s. 160). V rámci komunitních procesů má student možnost přicházet k sebepoznání, které zde neprobíhá jako metoda, ale jako živé a přirozené ve společenství lidí: „*kteří jsou zrcadlem, echem i zárukou pravdivosti a ochráncem přiměřenosti sebepoznávacího úsilí*“ (tamtéž). Růžička je přesvědčen, že to, co člověk tímto získá, je schopen později vracet společnosti. Vědomí člověka kým je a jaké jsou souvislosti jeho bytí, co ze své jedinečnosti při-

náš druhým lidem a občanské společnosti, se jeví jako smysl a přínos komunitních zážitků. Výše popisované je platné nejen pro studijní komunitu, ale lze se domnívat, že to platí pro komunitu obecně, neboť tento proces není oddělen od reálného života.

Důležitou změnou oproti tradiční komunitě, ze které jsme při hledání pojmu vyšli, je svobodná volba s níž člověk do komunity vstupuje. Dříve se člověk do komunity narodil a často z ní celý život také nevyšel. Moderní doba přináší člověku množství nabídek. Může si svobodně vybrat svou naplňující volnočasovou aktivitu, zaměstnání nebo studium, a to dokonce v komunitní variantě. Zároveň má ale tato svoboda svoji druhou stranu mince.

Petonnetová uvádí: „*Jádrem městského fenoménu je anonymita. Ovládá veřejná místa, chrání každého, ono neodhalené jáství, což je nutná a předběžná podmínka koexistence miliónů obyvatel*“ (Petonnet, 1987/2010, s.108). Petonnetová zde mluví explicitně o městě, ale její slova lze vztáhnout na celou společnost, neboť jak podotýká: „*městská mentalita se šíří rychleji než urbanizace*“ (Petonnet, 1987/2010, s.120). Proti anonymitě staví autorka *setkání*, fenomén, který zajišťuje obnovování rovnováhy v moderní společnosti. Ke zvýšenému setkávání lidí dochází díky růstu různých spolků, organizací a jiných občanských aktivit.

Z výše uvedených subkapitol lze shrnout, že **komunita je společenství lidí, kteří sdílí odpovědnost, mají společný cíl, záměr nebo ideu. Tento rozměr spolužití a pospolitosti může přinášet radost a zážitky lidskosti. Nabízí vzájemné vztahy a interakce, které vedou k seberozvoji jejich členů a přináší zajímavé impulzy a ozdravení pro společnost. V komunitě lze vnímat i terapeutický potenciál.**



## **1.2 Komunitní práce**

Komunitní práce představuje mnohoznačný pojem. Dnes má nejblíže komunitní práce k sociální práci, proto nejčastější vymezení komunitní práce představuje součást nebo jednu z metod sociální práce. Existují také pohledy, které komunitní práci a sociální práci zásadně oddělují.

Tato kapitola předkládá z obou pohledů ty oblasti, které se dotýkají tématu této práce, tj. komunity a komunitní práce jako východiska pro práci v sociálně terapeutické dílně, neboli jako východiska k práci s osobami se zdravotním postižením.

### **1.2.1 Stručná historie komunitní práce**

Počátky činností, které se dnes považují za komunitní práci souvisejí s rozšířením průmyslové výroby ve druhé polovině 19. století, která způsobila soustředění velkého množství pracovníků do nových městských aglomerací ponejprv v USA a Velké Británii. Negativním důsledkem je vznik chudinských čtvrtí a slumů. První dobrovolníci z okolních městských částí nabízejí v těchto sociálně vyloučených lokalitách svoji pomoc.

Hartl (1997) k tomu doplňuje, že situace v první polovině 20. století donutila sociální pracovníky vyjít ze svých úřadoven do městských čtvrtí a jejich etnických částí, místních ghett, hospod a domácností, aby si mohli utvořit reálný obraz o situaci. Dochází k prvním reálným terénním výzkumům.

První desetiletí po druhé světové válce se Evropa potřetí během 20. století zotavuje z vážné ekonomické a sociální krize. Tato etapa zároveň v následujících dvou dekádách umožňuje pozitivní ekonomický vzestup, který zajišťuje dostatek prostředků pro sociální politiku. Nicméně rostoucí konzumní zaměření společnosti a tvrdý kapitalismus přináší období krize demokracie: studentské bouře, komunitní hnutí (hippies), zvýšené užívání drog a rostoucí kriminalitu. Jak připomíná Hartl (1997), během jednoho desetiletí se jak v USA, tak v dalších západoevropských zemích komunitní práce rozšiřuje především o snahu provést zásadní reformy společnosti.

K zahrnutí komunitní práce do sociální práce dochází v 60. letech ve Velké Británii. Podle Hartla (1997, s. 27) rozšířila sociální práci o komunitní práci poprvé Younghusbandová, když definovala komunitní práci jako činnost, která se zaměřuje na pomoc lidem v rámci místní komunity na základě zjištění jejich potřeb a uvážení způsobů, jak potřeby naplnit, samozřejmě s ohledem na zdroje, které jsou k dispozici.

V 70. letech se z důvodu další ekonomické krize těžiště komunitní práce zaměřuje na posilování solidarity se skupinami lidí, kteří žijí ve špatných sociálních podmínkách, s nízkými příjmy a malou šancí získat práci. V této době si komunitní práce začíná všímat postavení žen, osob se zdravotními omezeními, nebo osob jiné sexuální orientace. Tento trend se udržel až do 80. let a rozšířil se o zaměření na staré lidi, duševně nemocné osoby a na mládež. Do této etapy se datují snahy o reformy ústavní péče lidí se zdravotním postižením.

Devadesátá léta podle Hartla (1997) znamenají profesionalizaci komunitní práce jako sociální činnosti a ta se stává součástí standardních sociálních služeb zaměřených na předcházení problémům nebo jejich eliminaci. V ČR se pojem komunitní práce objevuje až po roce 1989, přičemž podle Gojové (2006) to neznamena, že by tato metoda práce nebyla realizována, ale nebyla takto označována.

Historie sociální práce zná vícero přístupových metod v poskytování sociálních služeb a péče. Dvacáté století si prošlo většinou z nich od paternalistického přístupu, přes individuální práci až po posilující (partnerský) přístup. Jedním z posledních, který ještě není v sociální práci plně doceněn je **Komunitní přístup**. Podle Havrdové et al. (2013) představuje komunitní přístup řešení sociálních problémů prostřednictvím práce s celým společenstvím, jehož společným znakem je nějaká forma sociálního znevýhodnění. Cílem přístupu je na prvním místě vyvolání změn, které pomohou společenství posílit sebedůvěru a schopnost vzít věci do vlastních rukou.

## 1.2.2 Komunitní sociální práce

Hartl (1997, s. 96) popisuje komunitní práci jako „metodu zvládnání sociální změny“ a v jejích hlavních cílech považuje za důležité: utváření vztahů mezi sociálním pracovníkem a komunitou.

Dokument Základy a principy komunitní práce (Tožička & Uhlová, 2018, s. 4) předkládaný Úřadem vlády ČR zdůrazňuje: „*Komunitní práce není sociální práce. Sociální pracovník ví, jak mají věci být, komunitní pracovník hledá řešení v komunitě.*“ Dokument k tomuto vymezení objasňuje, že jiné činnosti někdy spojované s komunitní prací (komunitní rozvoj, obhajování práv, a jiné) mají jasné zadání, předem očekávaný výsledek a zřetelnou představu cílového stavu. Komunitní práce tyto charakteristiky podle návodu vlády postrádá. Definice jasně odděluje roli komunitního a sociálního pracovníka.

Hartl (1997) také odlišuje komunitní práci a sociální práci, pokud se týká jednotlivých případů. Nicméně žádoucí propojení sociálního a komunitního pracovníka je z jeho práce zřetelné. Hartl nevyklučuje z komunitní práce ani obhajobu skupiny, která stojí v pozadí a není dost silná nebo schopná se ozvat.

Ministerstvo práce a sociálních věcí v dokumentu Sešit sociální práce (Havrdová et al., 2015) představuje jako hlavní téma: role sociálního pracovníka v komunitní práci. V dokumentu předkládá zásadní otázky, (1) zda nastala doba komunitní práce a (2) zda jsou na ni sociální pracovníci připraveni. Představené zkušenosti řešení reálných problémů reálnými pracovníky ukazují, že ať již je výchozí vzdělání pracovníka jakékoliv, v praxi konverguje k získání dovedností jak ze sociální práce tak z práce komunitní. Tožička a Uhlová (2018) tak předkládají na nejvyšší úrovni zcela odlišný koncept, přičemž v jejich práci nelze dohledat více důvodů, proč by to tak mělo být.

„*Každá komunitní práce je založena na předpokladu, že lidská pospolitosť má pro člověka zásadní význam.*“ (Hartl, 1997, s. 69). Z důvodu kulturních a regionálních rozdílů mezi lidmi může mít komunita pro jednoho jiný význam než pro druhého. Lze se domnívat, že komunitní práce může jednak představovat ovliv-

ňování sociálních změn v určité lokalitě nebo skupině tak, aby sami členové tyto změny chtěli realizovat (ideálně bez vnější podpory), a současně utvářet prostředí uvnitř skupiny nebo již existující komunity tak, aby se nerozpadla pomine-li krize nebo problém.

Ať již podle návodu vlády nebo podle zkušeností odborníků, kteří v komunitní a sociální práci v ČR mají své renomé, komunitní práce má v ČR základy, na kterých lze stavět. Z výroční zprávy Centra pro komunitní práci z roku 2018 (Dostupné z <http://www.cpkp.cz>) je patrné, jak komunitní práce adresuje mnohá nová témata v regionech. O některých projektech lze pochybovat a více než každý druhý je financován z evropských fondů. Otázka do budoucnosti - co se bude dít po vyčerpání těchto zdrojů?

Jedno téma obecně absentuje v prostudované literatuře, která se věnuje komunitní práci: co dělat pro to, aby vyloučené skupiny/lokality vůbec nevznikaly. Dalším problémem je, že existují skupiny, pro které je komunitní práce málo rozpracována a používána.

### **1.2.3 Komunitní sociálně terapeutická dílna**

Sociálně terapeutické dílny jsou provozovány na základě zákona o sociálních službách a jeho prováděcích vyhlášek. Hlavními poskytovateli této sociální služby jsou dnes především církevní organizace (např. Diakonie Českobratrské církve evangelické, Charita ČR zřizovaná katolickou Českou biskupskou konferencí, atd. ) a nevládní neziskové organizace. Podíl veřejné správy na zřizování dílen je minimální, ne-li nulový. Ve většině případů sociálně terapeutické dílny nepracují komunitně s výjimkou konkrétních projektů.

V případech, kdy jsou sociálně terapeutické dílny vedeny komunitně, viz. příklad uvedený v kapitole 1.1.2, benefitem může být větší neformálnost prostředí spolu s reálnými vztahy, více příležitostí ke vzájemné komunikaci a zvýšená možnost projení dovnitř i vně dílny.

Navrátil (2003, s. 55-56) považuje komunitní sociální práci za jeden z nejvhodnějších modelů boje proti sociálnímu vyloučení. Ve zmíněné práci má Navrátil na mysli vyloučení romské komunity, ale bylo by možné aplikovat tento závěr také na komunitu osob se zdravotním postižením.

Členové takové komunity nejsou dislokováni do problematické oblasti, nemají stejné výchozí sociální nebo životní podmínky, ba naopak, mohou mít zcela rozdílné obtíže spojené se začleněním do společnosti. Společné mají to, že touží najít své místo ve společnosti a být prospěšní, chtějí důstojně žít a pohybovat se bezpečně v myšlenkovém i fyzickém významu tohoto slova uvnitř majoritní společnosti.

Komunitní přístup v případě této práce k osobám se zdravotním postižením funguje když, a podobně to rozvádí Hartl (1997), je věnována velká pozornost nejenom prostředí (rodině), v němž lidé s postižením žijí, ale především zlepšení životních podmínek týkajících se jejich zařazení do běžného života jako je: podpora samostatného bydlení, podpora získání zaměstnání, podpora schopnosti samostatného přesunu v prostředcích hromadné dopravy a podpora schopnosti odpočívat a trávit volný čas. V závislosti na úrovni postižení může namísto např. získání zaměstnání cílem podpory zapojení do činností v sociálně terapeutické dílně, v případě mobility zajištění osobní asistence.

Musil (1998) považuje za komunity v sociální práci následující:

- Komunitu znevýhodněných – neorganizované společenství lidí, kteří potřebují pomoc.
- Komunitu servisní – organizované uskupení osob schopných poskytovat pomoc (osoby z komunity napojené na profesionály).
- Komunitu zájmů – organizovaná zájmová skupina (definiuje zájem a pracuje na něm)
- Obec – sociální prostor vztahů mezi poskytovateli pomoci a znevýhodněnými.

Komunity, kterých se týká tato práce, jsou kombinací dvou skupin, které definuje Musil (1998) výše. Jde se komunity znevýhodněných lidí a o komunity zájmové.

Komunitní sociální práce v tomto kontextu má tři hlavní oblasti: **propojení komunity, otevření komunity a individuální starost.**

První část představuje především **propojení členů**. Patří sem činnosti rozvojové, pracovní nebo odpočinkové, ideálně realizované v pravidelně se opakujících rytmech. Důraz je kladen nejen na to, aby se každý zlepšoval, ale aby vnímal bytosti kolem sebe. Zdravé i ty s postižením.

Druhá část práce představuje **otevření komunity** zapojením rodin a přátel klientů do aktivit komunity a zapojením členů do aktivit majoritní společnosti. Například akcí v komerčních institucích (charitativní prodej výrobků) se zúčastňují lidé s postižením spolu se sociálními pracovníky. Pro „zdravou“ společnost může jít o inspirativní a výchovná setkání.

Třetí část prací uzavírá takřkájící kruh a vrací pozornost k individuální práci s osobami se zdravotním postižením. Každý z těchto lidí má v komunitě někoho, kdo je mu blíže, tzv. patrona nebo průvodce, nazývat to lze různě. Není neobvyklé, že takové pouto přesahuje hranici komunity i sociální práce.

#### **1.2.4 Komunitní péče pro osoby s postižením**

Péče o osoby se zdravotním postižením je specifická a její historie je bolestná a plná přehmatů. Můžeme ji také vnímat jako historii vývoje zdravé společnosti a jejího vztahu k osobám se zdravotním postižením. Je dobré si připomenout některé její milníky.

##### **Historie péče o osoby s postižením**

Počátky činností a služeb, které můžeme nazývat komunitní péče pro osoby se zdravotním postižením, spadají v západní Evropě a Spojených státech do druhé poloviny 20. století. V různých zemích je intenzita služeb a jejich změn jiná. V Evropě byl důležitým aspektem změn vzestup sociálního státu (welfare state) po druhé světové válce. Prosperita a růst západních zemí v 50. a 60. letech je někdy

považována za zlatou éru sociálního státu. Za další podstatný faktor lze považovat nově zjištěné a prezentované poznatky o škodlivosti dlouhodobého pobytu v uzavřených institucích. V neposlední řadě se objevily nové léky a jejich ambulantní dostupnost.

Při krizi v 70. letech ekonomický růst zpomaluje, zvyšuje se nezaměstnanost a narůstají penzijní a zdravotnické rozpočty v důsledku zvýšeného stárnutí populace. Přichází etapa úsporných opatření a v různých zemích nabírá sociální politika jiné směry. Ukázalo se také, jak uvádí Říčan (2007), že komunitní péče svým provozem nepřinesla zásadní snížení nákladů oproti azylovým zařízením.

### **Skandinávský přístup k péči o osoby s postižením**

Skandinávské země přestály ekonomickou krizi ve stejném kurzu a například Švédsko vyhlásilo cestu k úplnému zrušení ústavní péče. Jak zdůrazňuje Karl Grunewald (1974) v práci *Mentálně postižení ve Švédsku*, cílem veškeré péče je služba jakémukoliv jednotlivci ve snaze ho rozvíjet harmonicky a sociálně, pomoci mu dosáhnout emoční zralosti a stability v rozsahu, jakého je v rámci svého postižení schopen. Smysluplnou prací nebo sociálním zapojením mu umožnit dostatečné zapojení do každodenního života.

Ať již se předpokládá modernizace azylového zařízení nebo chráněného bydlení, každý krok by měl být zaměřena dosažení následujících cílů. Lidé se zdravotním postižením by měli:

- žít normální život tak, jak je to jenom možné,
- mít svůj vlastní prostor (pokoj) a být součástí malé skupiny,
- možnost společně žít obě pohlaví (v originále „they should live in a bisexual world“),
- zažívat běžné denní rituály a činnosti,
- se stravovat společně v malých skupinách, stejně jak by to probíhalo, kdyby byli ve své rodině,
- pracovat také v jiném prostředí, než běžně žijí,
- systematicky se učit pracovat se svými příjmy, aby mohli platit za své denní činnosti,

- mít možnost si sami vybrat formu trávení svého volného času,
- individuálně koncipovanou pracovní a zájmovou činnost s ohledem na roční období,
- být spojování s ohledem na věkovou blízkost,
- mít příležitost vyzkoušet aktivity a formy života dospělých a oddělit se od svých rodičů.

Publikace Grunewalda (1974) následně předkládá celou řadu přínosů pro lidi se zdravotním postižením díky jejich zapojování do malých skupin, které jsou heterogenní, díky využívání chráněného bydlení, kde se dá žít normální život bez potlačování sexuality, díky využívání osobní asistence. Grunewald (1974) otevírá téma vytvoření speciálních programů a institucí pro vzdělávání zdravotně postižených včetně společného vzdělávání s dětmi bez omezení. Adresuje rozšíření asistentů pomáhajících v rámci péče o zdravotně postižené v rodinách, volá po zakládání komunitních center a zvyšování podílu komunitního přístupu v péči o zdravotně postižené.

V rámci Evropského roku osob s postižením, kterým byl rok 2003, se objevuje výzva stejného autora nabádající ke zrušení ústavní péče po švédském vzoru v ostatních zemích Evropské unie. Z textu výzvy (Grunewald, 2003, s. 3). „*Ve Švédsku a v Norsku byly už všechny ústavy pro lidi s mentálním postižením zrušeny. Následkem toho došlo ke snížení nebo vymizení destruktivních vzorců chování do takové míry, jakou nikdo nemohl předvídat. Padly předsudky, zesílila solidarita s lidmi s mentálním postižením a humanitární síly ve společnosti dosáhly většího vlivu.*“

### **1.2.5 Komunitní péče pro osoby s postižením v ČR**

V ČR se diskuze o jiných přístupech k péči v azylových zařízeních začínají objevovat v devadesátých letech 20. století. Kniha Svět bez ústavů (M. Cháb, 2004) představuje souhrn přednášek, rozhovorů a názorů Milana Chába, který byl ředitelem Ústavu sociální péče v Horní poustevně (okr. Děčín) mezi lety 1981–2001. Znamenává jeho snahu o proměnu této instituce na regionální agenturu sociálních



služeb. Výsledkem dlouholetého snažení je proměna ústavu do celkem devatenácti domácností v šesti obcích Šluknovského výběžku a vypuštění šesti původních klientů do normálního života. Tento proces pokračuje a vyvíjí se do dnešní doby (dostupné z <https://www.ichp.cz>).

Ve vztahu k lidem se zdravotním postižením považoval Milan Cháb za hlavní úkol sociálních služeb vytváření příležitostí pro klienty, které jsou srovnatelné s příležitostmi jejich běžných vrstevníků. *„Teprve srovnáním s tím, co mohou a běžně dělají vrstevníci svěřenců a obyvatel ústavu, nastavujeme měřítko uzavřenému světu ústavů,“* zdůrazňuje Cháb (2004. s. 55). Tento princip se později dostal do metodiky hodnocení kvality ústavů sociální péče v ČR. Do stejné metodiky na základě doporučení Milana Chába bylo zařazeno rozdělení pojmů **péče a podpora**.

Na rozdíl od výsledků skandinávského přístupu, transformace ústavu sociální péče podle knihy Chába (2004) se nezmiňuje o komunitní péči. Jak ale uvádí současná ředitelka Ilona Chrtová (2019, nestr.): *„Každá domácnost je samostatná ekonomická jednotka, která si připravuje večeři, uklízí, pere, rozhoduje o výběru nábytku i výzdobě atd. Klienti se samozřejmě zapojují v různé míře, s ohledem na svůj stav. Zapojujeme se do života zdejší komunity, která to přijímá celkově skvěle.“* Jak je uvedeno v další kapitole, intenzivní propojení lidí zdravých a lidí se zdravotním postižením tímto způsobem je považováno za jeden z pilířů komunitní péče.

## 1.2.6 Camphillské hnutí

*„Rodina je kdokoliv, kdo tě miluje bezpodmínečně.“*

Ralph Smart, psycholog a spisovatel

K integrovanému centru sociálních služeb fungujícímu jako komunita můžeme připodobnit camphill. Z pohledu definice sociálních služeb v ČR komunity poskytují chráněné bydlení, denní stacionář, sociálně terapeutickou dílnu nebo chráněnou dílnu.

Fenomén camphillských komunit založil doktor Karl König. Jeho impuls úspěšně funguje osmdesát let v podobě mnoha samostatných komunit po celém světě. (dostupné z <https://www.camphillscotland.org.uk/the-camphill-movement/> a z <https://camphillfamiliesandfriends.com>)

Jak můžeme nalézt u více autorů (Brahová, 2013; Patras, 2010; Baron & Haldane, 1991) komunitní práce v camphillech je postavena na „tradiční“ komunitě a přirozených životních rytmech. Život v každé komunitě probíhá v jednotlivých domácnostech (někdy jeden dům, jinde celá vesnička), ve kterých představují dva pracovníci „rodiče“ pomyslné rodiny. Vytvářejí spolu s dalšími pomocníky (co-workers) domov pro děti nebo dospělé lidi se zdravotním postižením. Rodina je velmi propojená pomocí denních rituálů, práce a zábavy.

Stejní autoři popisují, jak se odehrává aktivní život členů v denních a ročních rytmech - denní rituály a oslavy významných dnů a svátků (Slunovrat, Advent, Vánoce, Velikonoce). Roční rytmus je prožíván skrze zemědělské práce a chov domácích zvířat, obojí pouze ekologickou metodou. Pracovní zaměření může být doplněno o činnosti dílen.

Patras (2010, s. 50) závěrem shrnuje: „Domácnost Camphillu je nejen tréninkovým prostředím pro vedení k samostatnosti a soběstačnosti, ale směřuje více také k budování společenství, které je pro camphilly typické. Více než jinde, je zde také kladen důraz na zapojení do širší komunity.“ Patras popisuje jediný v ČR fungující Camphill na soutoku v Českých kopistech (dostupné z <http://www.camphill.cz>).

Baron & Haldane (1991) představují otevřenost komunity pořádáním jarmarků a zapojováním lidí ze sousedství a okolí do oslav svátků. Významným zdrojem příjmů je prodej výpěstků a výrobky. Původní idea Karla Königa odpovídá představám pravé komunity, jak o ní píše Peck (1988/1995). V Camphillech to reálně znamená kolegium „rodičů“ jednotlivých domů a dalších pracovníků komunity a rozhodování pomocí konsenzu. Sebepoznání jednotlivců a společný duchovní život.

Vývoj moderní společnosti, který měl vliv na zánik tradiční komunity se nevyhnul také ideálnímu světu camphillských komunit. Jak varuje Klímová (2017), pomocníci (co-workers) již nejezdí se zájmem o komunitu, ale pouze splnit povinnou sociální praxi jako nutnou podmínku vysokoškolského vzdělání. Kolegia členů komunity jsou méně četná a s menší účastí. Lidé přicházejí za prací, nikoliv za impulsem jako takovým.

### 1.3 Principy vedení komunity

*„Existují lidé, kteří po uzavření dohody fifty-fifty trvají na tom, že ta pomlčka patří jim.“*

Laurence J. Peter

Jak již bylo uvedeno, jedním z principů práce komunity, které se věnuje tato práce je rozhodování a řízení pomocí konsenzu (viz. následující kapitola). Scott Peck se v knize *V jiném rytmu* (1988/1995, s.48) vyznává, „*v pravých komunitách, jichž jsem byl členem, bylo učiněno tisíce rozhodnutí a já si nikdy neuvědomil volbu.*“

Peck tím nenaznačuje snahu o odmítání demokratických principů a parlamentní demokracie, která představuje jeden z pilířů demokratických zemích na severní a západní polokouli, jen zdůrazňuje, že komunita právě pro tolik individuálních rozdílů svých členů v rozhodování běžně překonává jakoukoliv demokracii.

Některé camphillské komunity zmíněné v předchozí kapitole jsou řízeny hierarchicky, ale mnohé podle původního záměru zakladatele jsou řízeny konsensuálně. Skupina rodičů ze všech domů plus další členové komunity, kteří zajišťují chod specifických oblastí komunity (ekonomika, finance, technické služby) se scházejí v tzv. kolegiu a ve všech otázkách se snaží dobrat konsenzu. (Baron, & Haldane, 1991).

**Komunitně vedené sociálně terapeutické dílny, které jsou předmětem této práce, používají k rozhodování konsenzus.** Respondenti z praktické části této práce náleží ke dvěma dílnám, z nichž jedna používá konsenzus plně a ve všech otázkách řízení dílny, druhá jen částečně – v otázkách sociální práce je řízena hierarchicky.

*„Komunita za běžných okolností nevzniká okamžitě. K tomu, aby skupina neznámých lidí dosáhla bezpečí pravé komunity, je třeba vykonat velký kus práce.“* (Peck, 1988/1995, s. 51).

Peck (1988/1995, s. 46–51) dále pokračuje ve výčtu charakteristik, které musí být odpracovány. Nejdůležitější z nich je **Všeobsažnost – komunita nesmí být vyloučná**. Místo otázky, „proč bychom měli přijmout tuto osobu mezi sebe,“ si klademe otázku, „jak si zodpovíme, že tuto osobu nechceme přijmout?“ Lidské rozdílnosti oslavujeme jako dary.

Druhou charakteristikou je **Realismus**. Pokud komunitní komunikace probíhá mezi tolika svobodnými osobami s tolika zcela odlišnými postoji, pak se výsledné rozhodnutí blíží realitě mnohem efektivněji, než by dokázala pouhá skupina, dvojice nebo dokonce jedinec (ředitel, jednatel, vedoucí).

Třetí charakteristikou komunitní práce je **cesta k pokoře**. Realismus snadno sklouzne k aroganci, mírný individualismus vede k pokoře. Proces vytváření komunity a její udržování vyžaduje sebezpytování od samého počátku a neustále. Peck pracuje s pojmem **Rozjímání – komunita zkoumá sebe sama**, uvědomuje si sebe sama, poznává sebe samu. Když se členové zamýšlejí na sebou, více přemýšlejí o celé komunitě.

Havrdová et al. (2015) v kapitole 2 s názvem Nízkoprahové centrum a/nebo komunitní centrum předkládá zkušenost komunitního pracovníka s spoluprací s lidmi z vyloučené lokality. Popisuje setkávání komunitního pracovníka a konkrétního člena vyloučené lokality (říkejme mu pan X). Lze pozorovat postupnou změnu v postojích pana X. Po opakovaných setkáních a rozhovorech přijímá pan X možnost, že za některé problémy si vyloučené lokalita může sama. Postupně dochází sám k rozhodnutí něco s problémy dělat a stává se aktérem, který je schopen ostatní mobilizovat k akci. Zkrácená část příběhu nepředstavuje celý proces vzniku a vývoje komunity, ale je zřejmé, že Pan X musel vynaložit úsilí získat ostatní členy lokality pro věc. Pravděpodobně většina členů stejně jako pan X nejprve odmítala převzít odpovědnost ze neutěšený stav věcí. Museli projít stejným procesem, který absolvoval pan X s komunitním pracovníkem. Dá se předpokládat, že to zahrnovalo nějaké konfrontace názorů, přesvědčování a hledání shody.

**Komunitní práce je boj s taktém.** Pokud si členové osvojí umění naslouchat a rozumět, respektovat dary druhých a akceptovat jejich omezení, oslavovat jejich odlišnosti a ovazovat jejich rány. Zavázat se k boji bok po boku, a nikoliv proti sobě. *„Je to nejneobvyklejší bitevní pole. To je ale také příčinou, proč je komunita tak neobvykle efektivním zázemím pro řešení konfliktů.“* Peck (1988/1995, s. 54).

K nejdůležitější částí komunitní práce k procesu zachování zdravé komunity Peck (1988/1995, s.103–104) připomíná napětí mezi leností, která je nám přirozená, když něco začne fungovat, a lidskou přirozeností hledat nové cesty. Toto napětí neustále atakuje kohezi komunity.

Podle Pecka lidé prahnou po dosažení opravdové komunity, ale protože jde o uskupení ze všech nejtěžší, výše popsané napětí jde zde mnohem větší, než v jiných formách organizace skupin.

### **1.3.1 Formální konsenzus**

Komunita může vzniknout bez vůdce, ale ve většině případů vznik komunity vůdce potřebuje. Jakmile se stává skutečnou komunitou, musí být vůdce schopen vzdát ze své role. O komunitách se říká, že jde o skupiny bez vůdce. Přesnější vyjádření je, že jde o skupinu samých vůdců, kteří se rozhodují pomocí konsenzu. Peck (1988/1995, s. 55).

Formální konsenzus má jasně definovanou strukturu a proces provádění. Vyžaduje závazek k aktivní spolupráci a naslouchání a respektování příspěvků každého člena. Každý má odpovědnost za aktivní účast jako tvůrčí jedinec ve struktuře. C.T. Butler a Amy Rothstein (1987).

Jak uvádějí C.T. Butler a Amy Rothstein (1987), existuje mnoho způsobů, jak se rozhodovat. Někdy je neúčinnějším způsobem nechat rozhodování na manažerovi, efektivita však nemusí být jediným správným kritériem. Při výběru metody rozhodování je možné položit dvě základní otázky:

- Jde o spravedlivý proces?
- Poskytuje náš způsob dobrá řešení?

A při posuzování procesu hledání dohody lze zvážit následující otázky. Probíhá průběh jednání hladce? Je diskuse udržována k věci? Trvá příliš dlouho, než se učiní každé rozhodnutí? Jsou někteří lidé přehlíženi?

A při posuzování kvality konečného výsledku rozhodnutí je vhodné zvažovat další relevantní otázky. Jsou lidé, kteří se rozhodují, a všichni, kterých se to týká, spokojeni s výsledkem? Do jaké míry je záměr původního návrhu splněn? Jsou řešeny základní problémy? Existuje vhodné využití zdrojů? Udělala by skupina stejné rozhodnutí znovu?

Demokratické hlasování obecně považujeme za spravedlivé, pokud lidé využijí své síly k tomu, aby přesvědčili ostatní bez manipulace, nátlaku nebo agrese, naopak pomocí pravdy, tvořivosti, logiky a úcty, jak zdůrazňují C.T. Butler a Amy Rothstein (1987).

Když se však podíváme na demokratické schvalování v Poslanecké sněmovně parlamentu ČR, tak proces hlasování podle pravidla většiny a parlamentní procesy zřejmě akceptují a podporují využití moci, intrik, zákulisních jednání a dohod k získání převahy nad ostatními (zde protivníky). Cílem je vyhrát hlasování, často bez ohledu na jinou volbu, která by mohla být v nejlepším zájmu celé skupiny. Vůle většiny nahrazuje obavy a touhy menšiny. To je ze své podstaty násilné.

Je nám to předkládáno od školního věku. Vidíme to skoro denně ve sdělovacích prostředcích. Jsme tím prostoupeni a moc o tom nepřemýšlíme. Podle mé vlastní zkušenosti, aniž si to uvědomujeme, a přestože si určitě myslíme, že jsme na tom morálně lépe než naši politici, nevěnujeme příliš pozornosti ostatním názorům, pokud si předem stanovíme ve skupině pravidlo hlasování většinou.

C.T. Butler a Amy Rothstein (1987) předkládají, že **konsenzus se snaží vzít v úvahu obavy všech a vyřešit je před přijetím jakéhokoli rozhodnutí**. A co je nejdůležitější, tento proces podporuje prostředí, ve kterém je každý ovlivněn a všechny příspěvky jsou oceňovány.

Základní pilíře formálního konsenzu:

- **Důvěra** - je žádoucí, aby jednotlivci byli ochotni prozkoumat všechny

postoje a být otevřeni novým myšlenkám.

- **Respekt** - lidé se cítí respektovaní, když je ostatní poslouchají, když nejsou přerušeni, když jsou jejich myšlenky brány vážně.
- **Společný cíl** - různé názory na témata jsou vítány, ale musí existovat jednomyslná shoda nad účelem a cíli komunity.
- **Nenásilí** - síla k odhalení vlastního postoje je jediná, která může přesvědčit ostatní o mém úhlu pohledu.
- **Osobní zapojení** - je snadné spoléhat na úřady a odborníky, aby za nás přemýšleli a rozhodovali. Každý může vyjádřit obavy, každý je zodpovědný za společné rozhodnutí.
- **Spolupráce** - společnost je příliš nasycena konkurencí. Postoj užitečnosti a podpory vytváří spolupráci. Nejlepší rozhodnutí vycházejí z otevřené a kreativní souhry nápadů.
- **Řešení konfliktů** - bez konfliktu je méně pravděpodobné, že člověk vyhodnotí své názory a předsudky. Neexistuje správné rozhodnutí, pouze to nejlepší pro celou skupinu. Přítomnost konfliktu může vytvořit příležitost pro růst.
- **Závazek vůči skupině** - připojením člověk přijímá osobní odpovědnost za pomoc při hledání řešení problémů jiných.
- **Aktivní účast** - všichni mají nezczitelné právo vyjádřit své nejlepší myšlenky. Protože konsenzus je proces syntézy, nikoli konkurence, všechny upřímné komentáře jsou důležité a cenné.
- **Rovný přístup k moci** - vědomě se snažit kreativně sdílet sílu, dovednosti a informace. Vyhněte se hierarchickým strukturám, které umožňují některým jednotlivcům převzít nedemokratickou moc nad ostatními.
- **Trpělivost** - konsenzus nemůže být uspěchán. Je možný, pokud každý jednatel jedná trpělivě a s úctou.
- **Průběžné školení** - dokud nebude konsenzus běžnou formou rozhodování v naší společnosti, budou noví členové potřebovat snadný způsob, jak se proces naučit.
- **Eliminace sociální předsudků** – je potřeba povzbuzovat všechny členy, aby čelili předsudkům sami u sebe nebo u jiných.

Proces konsenzu podporuje rozvoj důvěry, intelektuální a emocionální rozvoj jednotlivců ve skupině. Když jsou všichni povzbuzeni k aktivitě, zvyšuje se demokratická povaha procesu.



## **2 Empirická část**

### **2.1 Cíle výzkumné sondy**

Cílem výzkumné části diplomové práce je porozumět a zmapovat zkušenosti pracovníků sociálně terapeutických dílen s komunitním vedením, a to prostřednictvím šesti polostrukturovaných interview. Oblast zkušeností, které komunitní prostředí nabízí, zahrnuje lidské prožívání a poznávání. V tomto smyslu se výzkumná fenomenologická metoda IPA jeví vhodnou volbou a otázka navržená k dosažení cíle je zaměřena přímo na zkušenost:

*Jaká je zkušenost sociálního pracovníka s komunitním vedením sociálně terapeutické dílny?*

Smyslem výzkumu je porozumět zkušenosti participantů a obohatit zatím skromný prostor tohoto tématu v rámci sociální práce.

### **2.2 Předporozumění zkoumané problematice**

Kvalitativní výzkumná sonda si klade za cíl zmapovat zkušenosti pracovníků s komunitním typem vedení sociálně terapeutických dílen.

Vlastní zkušenost sociální pracovnice v komunitně řízené sociálně terapeutické dílně mi do života přinesla velké obohacení. Cení si lidí, s nimiž jsem se tam setkala, a jejich schopností vzít odpovědnost nejen za svou práci, ale i za celou komunitní dílnu a nad rámec sociální služby. Vážím si jejich skromnosti a přemýšlivosti v dnešní době, která nám dle mého názoru nutí zaměřením na úspěch a materiální zahlcení. Cennou zkušeností je pro mne také konsenzuální rozhodování. Bylo pro mě zkouškou trpělivosti, opravdové tolerance a respektu k druhému člověku. V dílně jsem si uvědomila přítomnost určitého předsudku, že kdyby pracovník požádal o pomoc, přiznává tím do jisté míry vlastní selhání. Supervizní zkušenost tento předsudek proměnila a stala se přínosem profesních kompetencí i osobním obohacením pracovníků.

Uvědomuji si své sympatie a zájem o komunitní témata, což je v případě zvolené výzkumné metody IPA v pořádku a počítá se s vlastními prekoncepty k tématu. Svou blízkost k tématu jsem reflektovala rozhovory s kolegyní, která byla dříve součástí komunitní dílny v zahraničí. Záměrem reflexe nebylo prekoncepty odstranit, ale zvědomit je. Prakticky tato reflexe probíhala tak, že jsem použila své poznámky z rozhovorů, které se týkaly mých zkušeností a kolegyně je parafrázovala. Tímto zvědomováním jsem mohla lépe oddělovat vlastní zkušenosti, názory a postoje od zkušeností participantů.

## 2.3 Sběr dat

Výzkum se ptá po zkušenostech participantů s komunitním vedením sociálně terapeutické dílny, což jsou subjektivní významy, které se nejlépe získávají z volného, ne příliš usměrňovaného vyprávění. Čermák (2013) doporučuje pro sběr dat zvolit metodu **polostrukturovaného interview**. Participanta vnímáme jako experta v reflexi vlastních zkušeností. Měli bychom mu dát dostatek prostoru, aby rozhovor vedl k důležitým fenoménům jeho zkušeností.

Rozhovory jsem nahrávala během ledna 2019. S každým z participantů jsem se domlouvala o místě, které mu bude pro realizaci rozhovoru příjemné. Nejčastěji rozhovory probíhaly v kavárně, ve dvou případech u respondentů doma. Jedna z respondentek si vyžádala otázky ještě před interview, aby se na ně mohla připravit. Všichni respondenti se rozhovoru zúčastnili dobrovolně a byli seznámeni s jeho účelem. Každý z respondentů při rozhovoru obdržel a podepsal informovaný souhlas. Vzor informovaného souhlasu je příloha G. Rozhovory probíhaly zhruba dvě až tři hodiny. Před začátkem každého rozhovoru jsem vytvořila prostor pro naladění respondenta neformální konverzací. Stejně tak závěr rozhovoru byl zpravidla už osobní. Tyto části jsem z nahrávek vymazala nebo vypínala diktafon, pro účel výzkumu byly irelevantní. Poté jsem rozhovory přepisovala. Řádky přepsaného textu mají

čísla pro přehlednost a dokládání citací. Hnilica (2018) doporučuje dle APA citovat rozhovory v tomto znění, uvádím příklad: (příloha A tohoto textu, s. 3, řádek 17). V analýzách jsem zápis zkrátila následovně, při zachování souslednosti uvnitř závorky: (A, 3/17).

Snahou bylo z rozhovorů získat co největší objem dat. Otázky za tímto účelem byly kladeny pokud možno otevřeně. Kocvrlichová doporučuje: „*věnovat náležitou pozornost přípravě otázek, případně vytvoření předběžné osnovy.*“ (Kocvrlichová, 2006, str. 87). Připravila jsem si okruh otázek a témata, na která jsem rozhovory chtěla zaměřit. Provedla jsem cvičný rozhovor s kolegyní, která pracuje v neziskové organizaci pedagogického zaměření a dříve pracovala v terapeutické dílně komunitně vedené. Na základě tohoto cvičného rozhovoru jsem upravila témata na následující čtyři:

- jaké má komunitní dílna nástroje vedení,
- jaké jsou nároky komunitního vedení,
- co člověk získává, co mu komunitní vedení přináší,
- jaké jsou vnitřní motivace k práci.

Také jsem na základě cvičného rozhovoru obohatila původní okruh otázek o pět nových. Výsledkem bylo 13 následujících dotazů:

1. Proč sis vybral/a komunitně řízenou dílnu jako zaměstnání?
2. Jsi nebo byl/a jsi součástí také jiné komunity?
3. Jaký je podle tebe rozdíl v řízení hierarchickém a komunitním?
4. Jaké na tebe klade komunitní vedení nároky v oblasti profesní a lidské?
5. Jakým způsobem tým zvládá konfliktní situací?
6. Jakým způsobem komunita směřuje ke svému ideálu?
7. Jaká je tvá zkušenost se supervizí?
8. Jaký je tvůj zdroj pro vnitřní motivaci k práci?
9. Jaká je tvá zkušenost s prací se zpětnou vazbou?
10. Co bys do dílny vnesl/a nového, co bys změnil/a?
11. Jakým způsobem vnímají klienti komunitní řízení?
12. Co ti zkušenost s komunitním vedením v dílně přinesla do života cenného?

### 13. Bylo by tvé další zaměstnání opět v komunitní společnosti?

V rozhovorech s respondenty jsem otázky nekladla vždy ve stejném pořadí. Dala jsem přednost plynulému navazování témat, jak vyplývaly z rozhovoru. Občas respondent začal sám mluvit o tématu, které jsem zatím nedotazovala nebo otázku rozvedl jiným směrem. Tím přirozeně vyplynula nová témata, na která jsem se dále doptávala, pokud souvisela s cílem výzkumu.

## 2.4 Použitá výzkumná data

Pro zodpovězení výzkumné otázky byla použita Interpretativní fenomenologická analýza (Interpretative Phenomenological Analysis, dále jen IPA). IPA je metodou kvalitativní analýzy, kterou od 90. let vyvíjí Jonathan A. Smith. V roce 2009 pak spolu s kolegy Flowersem a Larkinem podává ucelený popis IPA, jako kvalitativní metody, v knize: *Interpretativ Phenomenological Analysis: Theory, Method and Researche*. Původní využití IPA bylo v oblasti psychologie zdraví, později našla své uplatnění v sociální a pedagogické psychologii a stále více nachází popularitu na poli psychoterapie.

Čermák (2013) předkládá tři teoretické zdroje nebo pilíře, na kterých IPA stojí:

- fenomenologie
- hermeneutika
- idiografický přístup

**Fenomenologie** je zde zdrojem v přístupu k poznání. Nezachycujeme však fenomén v čisté podobě, ale interpretujeme jej. Je důležité, jak jev vnímáme, poměřujeme ho vlastní zkušeností, do interpretace vkládáme vlastní individualitu. Používáme své vlastní prekoncepce k tomu, abychom lépe porozuměli participantově žité zkušenosti. Nejenom žitá zkušenost je naším fokusem, ale zjišťujeme také, jaký význam této zkušenosti participant připisuje. **Porozumění žité zkušenosti** participanta je naším ústředním zájmem.

Smith, Flowers a Larkin (Smith, Flowers, & Larkin, 2009) se ve výše zmíněné knize zabývají filozofickým vkladem Husserla, Heideggera, Merleau-Pontyho a Sartre, který je pro IPA inspirací a východiskem. Na druhou stranu autoři poukazují na přirozenost fenomenologického poznávání, jež člověk v životě běžně používá a mělo by sloužit k interpretaci prožívaných zkušeností (Smith et al., 2009, s. 33).

Čermák uvádí, že „*součástí výzkumného procesu IPA je práce s hermeneutickým kruhem a tzv. dvojí hermeneutika*“ (Čermák, 2013, s. 11), což chápeme jednak jako participantovo porozumění fenoménu a následnou naši snahu porozumět způsobu jakým respondent nacházel své porozumění. Hermeneutický kruh se dívá na vztah jedince se světem, jednotlivosti s celkem. Nelze jedno vnímat bez kontextu toho druhého.

Třetím pilířem IPA je **idiografický přístup**. Pro ten se ukazuje téměř podmínkou mít dostatek dat vytěžených z rozhovorů. Jde o to, detailně se zabývat jedincem a jeho zkušenost brát jako jedinečnou. Teprve po řádném prozkoumání a dosažení určitého stupně porozumění můžeme přejít dalšímu výzkumnému vzorku.

Jak tedy probíhá samotná analýza rozhovorů? Čermák (2013, s. 17–21) velice přehledně podává bodový popis, jenž byl vodítkem pro tuto výzkumnou sondu:

- **čtení a opakované čtení – opakovaným** čtením se výzkumník dostává více do kontaktu s pohledem participanta, dívá se na svět jeho očima. Může být i nápomocné znovu si přehrát nahrávku, která nám připomene atmosféru a dodá živost vnímání.
- **počáteční poznámky a komentáře** – v této nejobsažnější části nám jde o vytvoření hustého poznámkového materiálu nejlépe na bočních stranách textu rozhovorů. Z poznámek pak čerpáme při interpretacích, proto je důležité, aby si zachovávaly charakter participantovi zkušenosti. Osvědčenou metodou je barevné podtrhávání v textu a komentář na boku listu. Opět je vhodné text procházet vícekrát.
- **rozvíjení vznikajících témat** – ke slovu přichází hermeneutický kruh. Původní celek rozhovorů se prostřednictvím našich poznámek stává částmi, aby se znovu stal přetvořeným celkem. V této části analýzy dochází k redukci dat. Z našich poznámek se vytváří tzv. **rodící se témata**, více se soustředíme na vlastní interpretace. Proces hermeneutického kruhu projde více úrovněmi. Od poznámek k rodícím tématům, která můžeme podkládat citacemi z rozhovorů. Je praktické si vše zaznamenávat na druhou stranu listu rozhovorů.

- ***hledání souvislostí napříč tématy*** – tato fáze analýzy spočívá v roztrídění témat, a jejich vzájemné propojování. Některá témata se přirozeně stávají nadřazená a jiná naopak můžeme vyloučit, protože nesouvisí s otázkami. Opět tuto popelčí práci podkládáme citacemi. Může nám pomoci barevné podtrhávání, kdy každému nadřazenému tématu přiřadíme barvu a podtrháváme si citace v textu.
- ***analýza dalšího případu*** – celý proces stejným způsobem zopakujeme s dalšími případy
- ***hledání vzorců napříč případy*** – v tomto kroku si klademe otázku po souvislostech zkušeností respondentů, jedno téma může být viděno z různých úhlů pohledů a dodat mu barevnost a plastičnost. Můžeme lépe porozumět tématům nebo je vidět nově a dát jim zcela nový význam. V závěrečné fázi procesu vystupují z případů jedinečné zkušenosti respondentů, které jsou také součástí výstupů výzkumné sondy.

## 2.5 Volba vzorku participantů

Pro výběr vzorku byla zvolena metoda záměrného výběru. Miovský k záměrnému nebo také účelovému vzorku uvádí: „*je to takový postup, kdy cíleně vyhledáváme účastníky podle jejich vlastností*“ (Miovský, 2006, s. 135). Kritériem pro výběr je buď vlastnost vzorku nebo jeho stav, tím je myšlena i příslušnost k nějaké skupině. Participantů odpovídají kritériím pro výběr, který je přesně určen zkoumanou oblastí, pracují v komunitně vedené sociálně terapeutické dílně.

Původně jsem pro výzkum oslovila devět participantů ze tří dílen. Po úvodních mapovacích rozhovorech jsem zjistila, že participantky ze třetí dílny pro výzkum nemohu využít. Dlouhodobě usilují o komunitní uspořádání, ale za mnohale-tou působnost sociální služby nenašly kolegy, kteří by byli schopni a ochotni se na vedení podílet. Také jsem vyloučila participantku, která se v době získávání na-hrávek nacházela v náročné životní situaci. Její momentální stav se promítal do roz-hovoru. Sama participantka vyřazení rozhovoru z výzkumu uvítala.

Výsledný soubor participantů sestává ze čtyř žen a dvou mužů, ze dvou sociálně terapeutických dílen. Všichni participanté mají více než dvouletou zkušenost s komunitním vedením a s účastí na výzkumu souhlasili. Při jejich oslovení hrálo roli to, že dílny znám a dalo se předpokládat, že respondenty pro výzkum získám.

## **2.6 Etické aspekty výzkumné sondy**

V otázce etických zásad vycházím z doporučených pravidel, které uvádí Hendl (2012). Participanty jsem s žádostí o účast ve výzkumu oslovila zhruba půl roku před zahájením rozhovorů. Byli informováni o průběhu a účelu výzkumu. Rozhovory byly nahrávány na základě jejich vysloveného souhlasu. Jejich účast na výzkumu je dobrovolná, byli seznámeni s tím, že nemusí odpovídat na všechny otázky a mohou z výzkumu kdykoli odstoupit. Pro zachování anonymity respondentů jsem jejich jména nahradila jinými. V přepise rozhovorů jsem měnila nebo vynechala jména organizací, dílen, jmenovaných blízkých osob respondentů nebo dalších zaměstnanců dílny či dobrovolníků. Také jména klientů jmenovaných v rozhovorech jsem vynechala, uvádím pouze „klient“. Respektuji mlčenlivost ohledně soukromí, osobních údajů a bližších údajů, které by umožnily identifikaci respondentů. Respondenti podepsali informovaný souhlas. Vzor formuláře souhlasu je součástí příloh. Podepsané formuláře jsou uloženy v mém archivu.

## **2.7 Charakteristiky participantů výzkumné sondy**

### **Pavla**

Žena, 43 let, nyní žije a pracuje ve větším okresním městě Moravě. Od mládí se věnuje pohybové výchově, vystudovala práva, je svobodná. Zkušenosti s komunitní společností má Pavla i z předešlého působení v dětském klubu. V sociálně terapeutické dílně pracovala nejprve v rámci praxe. Poté dostala nabídku stát se zaměstnankyní dílny. Nabídku s nadšením přijala, neboť jí komunitní prostor dílny velice oslovil. V dílně pracovala 4 roky.

### **Petra**

Žena, 36 let, žije s rodinou v Praze. V současné době je na mateřské dovolené. Od mládí je jejím zájmem ekologie a sociální sféra. Aktivně působila v Hnutí Brontosaurus a jezdila na letní tábory pro lidi s postižením, které později spoluorganizovala. Vystudovala historii, na částečný úvazek pracovala v Domě dětí a mládeže. V sociálně terapeutické dílně je zaměstnána šestým rokem.

### **Šimon**

Muž, 33 let, žije s rodinou v Praze. Vystudoval techniku, ale záhy po vysoké škole se začal realizovat v sociální oblasti. Se zájmem jezdil jako dobrovolník na tábory pro lidi s postižením a posléze je organizoval. Byly pro něj zkušeností a zároveň impulzem věnovat se této oblasti na plný úvazek. V sociálně terapeutické dílně pracuje 6 let s roční přestávkou, kdy byl zaměstnán ve firmě.

### **Jarmila**

Žena, 22 let, narodila se a bydlí v Praze. Vystudovala střední školu a nyní dálkově studuje sociální práci. Do dílny nastoupila ihned po ukončení střední školy. Impulzem pro ní byla praxe, kterou v dílně vykonávala. V dílně pracuje třetím rokem.

### **Renáta**

Žena, 40 let, žije s rodinou ve vesnici přilehlé k Praze. Studovala sociální školu a v rámci dlouhodobé praxe docházela rok do dílny. Poté odjela na praxi do zahraničí a po návratu začala v dílně pracovat. V komunitní dílně pracuje souhrnem osm let.

### **Zdeněk**

Muž, 29 let, žije s rodinou v Praze. Vystudoval filosofii a po škole pracoval v dětském klubu. Je součástí komunitního spolku, který se zabývá zemědělskou a řemeslnou činností. V dílně pracoval dva roky, nyní pracuje v neziskové organizaci zaměřené na ekologii.



## 2.8 Validita výzkumné sondy

Kritéria hodnocení validity kvalitativního výzkumu jsou jiná než u výzkumů kvantitativních. Mají svá specifika, která vyplývají z větší otevřenosti a pružnosti. Na kvalitativní výzkum nelze našroubovat kvantitativní hodnocení platnosti. Zdrojem validity prezentované výzkumné sondy je rozsáhlost dat z polostrukturovaných rozhovorů. Tento zdroj validity doporučuje jak Kocvrlichová (2006) tak Čermák (2013), z kterých jsem vycházela. Originální znění rozhovorů je součástí příloh a čtenář může posoudit kvalitu interpretací výzkumníka z citací ve výsledcích šetření. Analýza zachycuje jak podobnost zkušeností jednotlivých respondentů, tak i zkušenosti individuální.

Jak uvádí Gulová (2013), v IPA je rozdílný přístup k práci se zkušenostmi výzkumníka, neboť je zcela nelze z výzkumu vyloučit. Naše zkušenosti a náš vztah k tématům respondentů se proto snažíme reflektovat a zvědomovat. Tímto zvědomováním nemůže dojít k tomu, aby naše vlastní prekoncepce převládly nad respondentovými a ovlivnily tak validitu výzkumu.

Čermák (2013) také doporučuje reflektovat vztah k tématu s externím „výzkumníkem“. Vlastní reflexi, která přirozeně probíhala při zpracovávání rozhovorů, jsem podpořila oslovením kolegyně, která v minulosti pracovala v rámci roční praxe v zahraniční sociálně terapeutické dílně. Měla tedy bohatou zkušenost a zároveň odstup od tématu. Reflektování témat vystupujících z analýzy mi pomáhalo oddělovat mé vlastní zkušenosti od zkušeností participantů. Způsob prováděné reflexe je popsán v kapitole 2.2.

## 2.9 Výsledky výzkumné sondy

Analýza metodou IPA přináší náhled do zkušeností šesti respondentů ze dvou sociálně terapeutických dílen s komunitním vedením. Nejprve jsou mapována témata jednotlivých respondentů a poté je provedena analýza napříč případy. Výsledky jsou představeny jak interpretací témat, tak s ohledem na jedinečné zkušenosti participantů. Subkapitola diskuse dokresluje závěry a reflektuje vztah autorky k tématu výzkumné sondy.

### 2.9.1 Analýza rozhovoru s Pavlou

Téma: dotek místa, atmosféra místa

V úvodu rozhovoru Pavla popisuje, proč si vybrala komunitní dílnu. Respondentka věděla do čeho jde, v dílně byla dříve na praxi. Tím důvodem pro ní nebylo komunitní uspořádání, ale určitý zážitek místa: *„na to místo mě přivedla nikoliv ta znalost, jak je ta dílna řízená, ale zážitek dílny při praxi, ... A kdy se mě to (...) kdy mě to oslovilo a kdy se mě to dotklo ... jak na mě působilo to místo samotné, jak ti klienti, tak i tím samotným“* (A, 1/3-7). Dále respondentka tento zážitek popisuje takto: *„Jo prostě byl vlastně vnitřní, který mě tam přivedl, na to místo“* (A, 1/8). Pavla vysvětluje svou situaci, kdy po mnoha letech odcházela z firmy, která byla výkonově zaměřená a: *„nebyla rozhodující ta idea, smysl, ale v podstatě kvantita té práce. A (...) takže ten důvod, proč tu jsem, byla určitě ta touha po změně. A vlastně (...) pracovat někde, kde to dává smysl a ten to potom nese“* (A, 1/11-13).

S tím jak může místo na člověka působit může souviset i jeho atmosféra, která vytváří pocit domova. Respondentka se v rozhovoru několikrát zmiňuje i o klientech, kteří k tomuto milému ovzduší přispívají svou bezprostředností, srdečností a humorem. Zároveň jsou to ti, kdo se tam cítí jako doma. Pavla to popisuje slovy: *„pracujeme se skupinou klientů, kteří jsou v něčem jako dospělé děti a jsou mnohem víc ve svých srdcích než většina populace, Pokud nám klient řekne, ... že je to vlastně jeho rodina, ... Že to na ně působí hřejivě. Že se tam vytváří atmosféra toho doma. A to vám šéf neudělá“* (A, 6/34-44).

## Téma: vědomí celku, tvoření společenství

Respondentka si uvědomuje nárok komunitního uspořádání, kde všichni spolurozhodují, proto je zapotřebí vědomí celku. Nestačí se starat pouze o svou kompetenci, je potřeba určitým způsobem nést celé společenství, které je v tomto případě sociálně terapeutickou dílnou. Sociální nárok na zaměstnance je tudíž velký. To vyjadřuje Pavla těmito slovy: *„Bez toho se jako nedá fungovat. Tady není možné se soustředit pouze sám na sebe a jenom na tu svoji kompetenci jako. Samozřejmě, že to má tím pádem vysoké nároky na lidi, co tam přichází. Protože bez té sociální schopnosti v podstatě se to vždycky potom projeví na tom týmu“* (A, 2/1-5). Nebo jinde: *„mít přehled o tom celku. Jako co potřebuje dílna jako celek, jako celá organizace po všech stránkách v oblasti zabezpečení provozu i v práci s klienty“* (A, 6/6-7).

Respondentka dává spolunesení celé dílny ještě větší význam ve smyslu spolunesení společenství, které je tvořeno ideou nebo ideálem. Toto je důležité předávat nově příchozím, doprovázet je. Z celého rozhovoru je znát, že pro respondentku je právě společné nesení ideje velice důležité. Vidí smysl ve společně vnímané odpovědnosti. Pavla to popisuje v následující citaci: *„vlastně co bych uvítala, aby všichni, co tam jsou, měli větší vědomí o tom celku. A nejenom v tom fyzickém, ale i v tom, na jakém podkladě, ideálu je třeba vybudovaná a to má více vrstev. Aby hned od počátku se s tím ten člověk spojoval a byl v tom doprovázený. Protože potom mnohem víc vstupuje do toho společenství“* (A, 6/18-21).

## Téma: péče jako zdroj odpovědnosti

Toto téma přirozeně navazuje na předchozí. Respondentka vnímá a nese zodpovědnost za celek dílny, za společenství. Záleží jí na tom, aby tento prostor měl svou hřejivou atmosféru. Sama do něj vkládá svou péči, která je pro ní zdrojem odpovědnosti. To vykresluje slovy: *„a ten zdroj pro tu odpovědnost je pro mě ... vytvářet ten prostor tak, aby zůstával tím (...) hřejivým místem pro všechny, co tam jsou, aby se tam cítili dobře. To znamená, že tím zdrojem pro tu zodpovědnost je vlastně ta péče. Péče o ten prostor a o všechno, to jsou ti klienti nebo kolegové. A to je asi nejvíc“* (A, 3/6-9). Na jiném místě rozhovoru hovoří o péči zaměřenou na vztahy v týmu. Je jí jasné, že člověk nepracuje neustále na sto procent. Každý se může

ocitnout v životní situaci, která mu bere síly a to se projeví i v práci. Pavla k těmto situacím přistupuje s porozuměním, je to určitá sociální schopnost komunity kolegu poponést: „... úkolem, posláním komunity je vnímat kolegu nejenom po té pracovní stránce, ale i ... po té životní. .. Určitě tím znakem je nejen péče o ty klienty, ale i péče o ty vztahy v týmu“ (A, 2/7-10).

#### Téma: blízkost a hloubka

Vztah respondentky k prostoru dílny a lidem, kteří jej tvoří jí umožňuje zažívat vyšší kvalitu těchto setkání. Vnímá to jako dar a je přesvědčená, že na standardním pracovním místě by to nezažívala jako zde. Vztahy zažívá jako velice blízké i v těch méně příjemných situacích, např. konfliktech, je komunitní prostor jaksi víc na tělo, člověk toho tolik neschová. Pavla tomu dává příměr hloubky a z celého rozhovoru je jasné, že tyto pocity reálně zažívá, jsou její žitou zkušeností. Následující citace o tom mluví takto: „... v těch pracovních konfliktech nebo v pracovních vztazích se dostáváš do mnohem větší hloubky a blízkosti s lidmi než je obvyklé vlastně v těch pracovních vztazích. ... když tím člověk vlastně projde, tak všechny vztahy dostávají větší kvalitu a je to vlastně dar“ (A, 3/18-29). Popisovaný proces vnímá respondentka jako dar, který ji umožňuje větší sebepoznání a dává možnost proměny.

#### Téma: komunikace a otevřenost

Téma otevřenosti Pavla chápe velice prakticky, zvláště vůči nově příchozím zaměstnancům, pro které dění v komunitě nemusí být úplně přehledné: „myslím, že je to důležité kvůli těm novým lidem, aby aspoň rámcově věděli, do čeho přicházejí. Nejenom říct, že jsme komunitně vedení, ale co to prakticky jako znamená. ... jsme teď komunitou, ve které se často dějí změny, tak si myslím, že hodně důležitou oblastí je oblast předávání“ (A, 4/21-24). Jde tedy o otevřenou komunikaci a transparentnost vůči nově příchozím. Zároveň respondentka nepřímou oslovuje otevřenost, když hovoří o supervizi. Tady poctivě přiznává, že v rámci týmu nejsou některá téma otevřeně vyslovena, zvláště pokud jde o konfliktní situace. Supervize funguje jako prostor, kde může dojít k pročištění. Říká, že supervizor dokáže: „pojmenovat krajnost, kterou my si ani nedovolíme vyslovit a pokud ano, tak v zákulisí. A vlastně

*najednou si všichni uvědomí prostor, ve kterém se pohybujeme v tom sporu. ... A najednou se ty póly začínají sblížovat“ (A, 5/5,7). Supervizor umí do sporů vnášet klidný pohled: „Je to vlastně člověk, který staví věci na zem“ (A, 5/10). Do řešení náročných týmových situací přináší bezpečný prostor, kde lze najít společné východisko pro šest lidí. Pavla se díky supervizi učí brát spory a konflikty jako přirozenou součást týmové spolupráce: „je to takový nádech. Vytvoření prostoru, kde skutečně můžeš říct všechno. A zároveň je to vytvoření bezpečného prostoru. Že je tam vlastně někdo, kdo ... není tam zainteresován emocionálně, dokáže nás téma věcma provést s nadhledem a zároveň je tam důležitý i ten humor. Že prostě (..) i konflikty i spory prostě do práce patří“ (A, 4/41-44). V kontextu celého rozhovoru lze vnímat důležitost jakou má pro respondentku otevřená komunikace a k tomu potřebné bezpečné prostředí. Pavla si je vědomá reálných limitů týmu: „zjišťujeme čím dál víc, že ta komunikace (..) je něco, co neumíme. ... jak komunikovat, aby věci byly otevřené a byly vyslovené (..) včas. ... moje vlastní zkušenost je říct včas, když se člověk už necítí dobře. A nedržet to. Protože v okamžiku, kdy to člověk drží dlouho, tak ohrozí celé společenství“ (A, 4/5-14). Z těchto slov zaznívá vědomí odpovědnosti za celé společenství, které se u Pavly prolíná více tématy.*

#### Téma: hledání komunitního

Zajímavé téma oslovila respondentka v závěru rozhovoru v odpovědi na otázku, co by chtěla dodat a nebyla na to tázána. Pavla zde hovoří o své zkušenosti absence teoretických znalostí, co je to komunita a jak to vlastně správně dělat. Uvítala by větší teoretickou přípravu: „my to děláme z té zkušenosti. Děláme to cestou hledání. ... co je ta zdravá komunita, ... co jsou nějaké principy. Určitě by nám to prospělo taky. Protože v tom my nemáme žádnou teoretickou zkušenost a všechno to děláme jenom tou (..) zkušeností přímo v čase..“ (A, 7/38-42).

#### Téma: svoboda

U respondentky má téma svobody význam jednak v tom, že je jí příjemné volit si svobodně co a jak bude dělat. Zároveň také z následující citace zaznívá možnost hledání nových způsobů, jak věci dělat. Tedy ne standardním způsobem nebo zažitým, ale svoboda v podstatě umožňuje člověku svým způsobem kreativitu: „pro mě

*je hrozně důležité, abych dělala práci, která mě baví a zároveň tam nejsem pod tou kuratelou toho příkazu. A ty rozhoduješ sám, kolik toho uděláš a jak to uděláš. ... Mně to dává obrovskou svobodu, můžeš to udělat tak, že je to splněno nebo můžeš taky zkusit najít jiný způsob, jak to udělat nebo vlastně hledat, proč se to tak dělá ... a mně ta komunita dává větší svobodu“ (A, 7/6-10).*

#### Téma: naplnění

Z celého rozhovoru a uvedených témat jasně vyplývá, že práce v dílně není pro Pavlu jen zaměstnáním, ale je posláním, které jí naplňuje, dává smysl jejímu životu a ona zase hodně vkládá do něj. Důvodů, které to umožňují a které jí naplnění přináší, je vícero. Respondentka se snaží je všechny postihnout následujícími slovy: „*Pro mě je prostě důležité (..) v té práci být v kontaktu s lidmi, zároveň (..) ta péče. Je tam prostě to sociální (..) být sociální je pro mě asi tou podstatou. Ale to je všechno proces mého osobního vývoje a myslím si, že ta komunita je opravdu místem, kde sociální můžete být (..) v té největší maximální možné míře. A hlavně i v té svobodě a radosti“ (A, 7/17-20).*

### 2.9.2 Analýza rozhovoru s Petrou

#### Téma: hierarchie kontra komunita

Petra byla na půl úvazku zaměstnána v dílně a druhou půlku věnovala práci s dětmi v Domě dětí a mládeže, kde byl ředitel a zástupci, jakožto vedoucí pracovišť. Jako zásadní a důležitá je pro Petru vnitřní motivace k práci, která je podmíněna možnostmi společného rozhodování nebo alespoň možnostmi se k věcem vyjádřit. Popisuje to následovně: „*A mohla jsem to hodně srovnávat a mě z toho vycházelo to, že i když ten komunitní způsob je jako vo hodně náročnější a delší, tak je pro mě ... lepší, protože ve mně neubíjí motivaci k té samotný práci. Naopak ji jako zvyšuje tím, že se o té věci diskutuje a já k tomu můžu něco říct, ...“ (B, 2/6-9). Motivace k práci je pro Petru velice důležitá a je-li nucena podřizovat se rozhodnutím shora, s kterými navíc nesouzní, zažívá to jako velice nepříjemné a není schopna loajality. Dokládají to následující citace: „*Kdežto v té hierarchický práci jsem byla několikrát jako natvrdo**

*přinucena udělat něco, s čím jsem vopravdu nesouhlasila, takovým tím způsobem, tak já jsem tady ředitel, a to pro mě bylo hrozně nepříjemné, fakt hodně. A s tím ředitelem vo tom nešlo mluvit. ... A z jeho pohledu, že jsem byla neloajální, jo. (...) Pro mně bylo jako vlastně nemožný být loajální k něčemu, k čemu se vlastně nemůžu vyjádřit. ... asi tohle bylo pro mě to **nejdůležitější**, že to neumožňovalo budovat **vnitřní motivaci** a tím i sounáležitost s tím zaměstnáním do té míry, protože prostě ty mé nápady byly vyloučený z diskuse“ (B, 2/11-29).*

Naopak nevýhodu komunitního vedení vidí Petra ve způsobu řešení konfliktů. Přijde jí, že v komunitním vedení se nějak předpokládá, že se lidi budou chtít domluvit, že si budou plnit své pracovní povinnosti, budou vnímat svou odpovědnost, že na to nedohlíží žádný šéf. To dokládají slova: *„...v dílně nebyl nikdo, kdo by, ve chvíli, kdy ty lidi vodkládaj ty svý úkoly nebo je neplněj, kdo by bouch do stolu a řekl, to uděláš“* (B, 2/32,33).

#### Téma: vnitřní motivace k práci

Vnitřní motivace k práci v podstatě vystupuje jako jedno z nejdůležitějších témat Petry zkušeností. Je pro ní důležité, aby se mohla se svými pracovními úkoly spojit, aby o nich mohla diskutovat a aby byl brán její názor v potaz. To jí umožňuje být motivována pro práci, kterou si zvolila. Citace jsou doloženy výše, neboť je to zároveň téma, které respondentka oslovuje při popisování její zkušenosti s rozdíly hierarchického a komunitního vedení. I když si je vědomá nevýhod nebo slabostí komunitního vedení, je pro ní vnitřní motivace rozhodující. Říká: *„Takže to jsem třeba vnímala jako velkou výhodu tý hierarchie, že se tam nemusí o každým jako úkolíku, který v reálu zabere deset minut, debatovat půl hodiny. Ale přesto mi přišlo, že ta vnitřní motivace, že mi přišla cennější“* (B, 2/33-37).

#### Téma: zodpovědnost

Podle Petry s vnitřní motivací k práci souvisí zodpovědnost. Nevnímá ji pouze ve vztahu ke své práci, ale i za společenství lidí a celku dílny. Na otázku, co souvisí s její vnitřní motivací k práci, odpovídá: *„to že mě práce nějak bavila, byla to nějaká realizace a samozřejmě taky zodpovědnost tam hraje roli“* (B, 2/43,44). Hovoří o zodpovědnosti jako o nároku, který na člověka pracujícího v komunitním

prostředí toto uspořádání klade. To dokládají tyto citace: „*Hodně to klade nároky na zodpovědnost, vnitřní. Protože v tomhle uspořádání, to ty vostatní musej za tebe zasuplovat, když ty vypadneš*“ (B, 3/28,29). Nebo jinde respondentka říká: „*taky vlastně mi ta zkušenost pomohla ... pracovat s vlastní zodpovědností za chod dílny i kruh těch lidí tam*“ (B, 5/24).

#### Téma: svoboda jako otevřené možnosti

Petra mluví o svobodě, i když ji přímo nejmenuje, již v části rozhovoru, kde porovnává komunitní a hierarchický model. Hovoří o tom, že v Domě dětí a mládeže, zažívá možnost své volby jen omezeně a často se nemůže ani účastnit diskusí na poradách. Říká: „*protože prostě ty mé nápady byly vyloučený z diskuse. Samozřejmě do nějaký míry jsem si tam mohla dělat, co jsem chtěla na hodinách nebo tak. Ale v nějakých větších věcech to nešlo*“ (B, 2/21,22). Naopak v dílně vnímá velký prostor pro realizaci vlastních nápadů. Říká: „*Takhle mě napadá právě taková ta svoboda, že se dalo vnést něco nového něco svého ..*“ (B, 2/45). Nebo jinde: „*Ale ta možnost jako tam přijít s tím, co vychází z nějakýho mého talentu nebo ze zkušeností, čím to můžu podpořit, to mi přišlo dobrý*“ (B, 3/3,5). Svobodná možnost práce a realizace svých nápadů je pro Petru motivující.

#### Téma: konsenzus

Konsenzus je jedním z principů komunitního vedení a respondentka mu přikládá velký význam. Zázitek, který popisuje je pro ní speciální právě proto, že v hierarchickém vedení se jí často nedostávalo vyslechnutí jejích názorů nebo možnosti diskuse. V případě konsenzu, který je sice časově náročný, je člověku odměnou vnitřní zájem a účast na dění, což komentuje slovy: „*tak jako vznikne konsensus, kterej je (..) vlastně jakoby částečně vychází ze mě, a proto já mám zájem to dělat. Kdežto v tý hierarchický práci jsem byla několikrát jako natvrdo přinucena udělat něco, s čím jsem vopravdu nesouhlasila*“ (B, 2/9-12). V následující citaci respondentka popisuje svůj silný zážitek z nalézání společného konsenzu na poradě: „*Hodně silný moment pro mě byl, když se podařilo, po dlouhý diskusi, najít kon-*



*senzus i přes původně protichůdný názory. Že když maj všichni snahu a naslouchaj si, nemusí nikdo odejít poraženěj příkazem nebo hlasováním. A do společného řešení jsou zahrnutý všichni. Ta společná motivace a energie z toho byla pro mě (...) opravdu silným zážitkem“ (B, 5/25-29).*

#### **Téma: supervize jako pravidlo**

Supervizi vnímá Petra jako účinný nástroj v komunitním řízení. Sama se účastnila supervizí jen párkrát, ale vidí jako důležité tomu věnovat čas i v době, kdy tým nemá žádné viditelné problémy. Komentuje to slovy: *„A přijde mi hlavně zásadní na to ten čas, si všichni lidé sednou spolu v klidu a ještě tam mají někoho nezávislýho, kdo jim to pomůže házet do náhledu, že se tam nezačnou točit, každý do svezích emocí nebo třeba dva lidi do sebe. A maj možnost mluvit. Zase je tady zásadní ta komunikace. ... Přijde mi to jako jedna z těch vědomejch věcí, který člověk musí dělat, aby se tam nerozhořely nějaký konflikty, který budou už hodně ničivý“ (B, 3/36-43).*

#### **Téma: sebereflexe a zpětná vazba**

Téma sebereflexe a zpětné vazby jsou v rozhovoru také zmiňovány, i když jim respondentka nedává příliš velký prostor, jejich důležitost zdůrazňuje. U sebereflexe si uvědomuje, že člověk vidí chyby mnohem lépe u druhého. V otázce nároků komunitního vedení jmenuje Petra právě sebereflexi spolu s otevřenou komunikací, které jsou tím nosným v komunitním vedení: *„No a myslím, že to klade hodně nárok na každého, na nějakou sebereflexi. ... Je důležitá taky komunikace, otevřená s tím týmem, protože na ní to vlastně stojí. Řekla bych, že na těchto dvou věcech“ (B, 3/12-17).*

Zpětnou vazbu by Petra zařadila do týmové práce mnohem častěji. Vnímá ji zanedbanou a jako něco, co se dělá jen pro formu. Ke zpětné vazbě se vyjadřuje takto: *„Mě přišlo, že je to často vnímaný, jako nějaká povinnost ze standardů, kam jsme si jí napsali a že je možná lepší si jí vyškrtnout, aby sme to nemuseli splňovat*

*((smích))*“ (B, 5/7,9). Dále respondentka uvádí důležitost práce se zpětnou vazbou a podle ní: „ .. *je to potřeba, právě proto, že to patří k tomu zvědomování. Je důležité si na tohle udělat čas*“ (B, 5/9,10). Z této citace vystupuje další téma, kterým je zvědomování.

#### Téma: zvědomování

Téma zvědomování, vědomé práce, dělat věci vědomě, prostupuje celým rozhovorem. Pro respondentku je to proces, který vede k zodpovědnosti za spolupráci s kolegy. Petra se zamýšlí nad prací s konflikty a vidí zde velké rezervy, právě proto, že toto téma není uchopeno vědomě: „*Nějaká vědomá práce na tady tom, aby tam nebylo to očekávání, že je to to kamarádský, vždyť se vždycky nějak domluvíme*“ (B, 4/4,5). V souvislosti se supervizí akcentuje Petra její přínos v procesu uvědomování si, jak si člověk stojí v konfliktech: „*to je jedna ze zásadních věcí, který to právě pomáhají zvědomovat, jak ty problémy, tak ty procesy, který tam běhají. ... Přijde mi to jako jedna z těch vědomých věcí, který člověk musí dělat, aby se tam nerozhořely nějaký konflikty, který budou už hodně ničivý*“ (B, 3/40-43).

#### Téma: otevřenost a otevřená komunikace

Stejně tak jako zvědomování prostupuje celým rozhovorem téma otevřenosti. V závěru rozhovoru Petra schopnost otevřené komunikace řadí k cenným přínosům, které jí komunitní vedení dalo do života. Říká, že jí tato: „... *zkušenost pomohla víc se učit naslouchat (..) sama otevřeně komunikovat, mluvit o problémech, svých potřebách, vůbec o nich vlastně uvažovat (..) a vnímat pohledy ostatních*“ (B, 5/22,24).

#### Téma: komunitní vedení jako výzva

Petra se v závěru rozhovoru zamýšlí nad dnešní dobou a smyslem komunitních společenství. Vidí dnešní dobu jako velice rychlou, kde není příliš času pro vzájemné naslouchání. A právě proto jí přijde, že komunitní společenství, ať už jsou to dílny nebo jiné organizace, mají smysl. Jsou pro lidi výzvou se všemi nároky, které respondentka v rozhovoru uvádí. Je třeba říci, že rozhovor s Petrou byl nejvíce vyvážený ve schopnosti vidět jak klady tak i zápory komunitního vedení. Mohu se domnívat, že je to tím, že respondentka pracovala zároveň v dílně i v DDM, kde byla

klasická hierarchie. Zde jsou její závěrečná slova: „*Napadá mě k tomu (..) napadá taková myšlenka, že je to taková výzva. ... je možný, že nějaký lidi by toho možná ani nechtěli jít. ... je taková výzva trošku pro dnešní svět ... je to fascinující, že si ty lidi daj ten prostor. Jednak říct a jednak naslouchat tomu druhému. Dneska je to takový zkratkovitý. Že když už mluvíš, tak málokdy nasloucháš. Je to takovej protiklad, že si lidi jen píšou na facebooku a s nikým nemluvěj a pak vlastně ten rozhovor může bejt náročnej*“ (B, 5/32-40).

### 2.9.3 Analýza rozhovoru se Šimonem

Téma: motivace pro komunitní

Úvodní otázka rozhovoru, která se ptá po předchozích zkušenostech respondenta s komunitním uspořádáním a jeho motivaci pro výběr zaměstnání v terapeutické dílně komunitně vedené, je otázkou, která nás měla naladit a pomalu přivést k tématu. Často ale respondent hned na začátku oslovil témata, která byla pro něj velice důležitá. Šimon začal u tématu smyslu a také u něj rozhovor končil. Respondent má s komunitou předešlé zkušenosti z puřáků pro lidi s postižením, kde pracoval jako dobrovolník a podílel se na jejich vedení. Tato práce pro něj byla zásadním impulzem, který změnil jeho život, dal mu nový směr: „*A nějak mi to jako změnilo život, v tom že jsem viděl, že jsou to nějaký jako opravdový chvíle a takový jako živí lidé a zážitky*“ (C, 1/2-4). Práce konstruktéra mu pak už nedávala naplnění a smysl. Chtěl pomáhat lidem s postižením a později pochopil: „*že oni spíš pomáhaj mně ((smích)). Ale až později*“ (C, 1/7). O zaměstnání v dílně říká: „*tam mi to dávalo smysl i jako práce, nejenom jako volnej čas*“ (C, 1/9).

Téma: potřeba supervize a práce na sobě

Téma potřeby supervize a práce na sobě v podstatě prostupuje celý rozhovor se Šimonem, ještě spolu s dalším tématem, kterým je práce se zpětnou vazbou. Lze se domnívat, že komunitní vedení klade na Šimona nárok ve vlastním osobním rozvoji a tohoto nároku se dovolává i u kolegů. Dá se říci, že za klíčový předpoklad spolupráce v komunitě Šimon považuje rozvoj dovedností jako je schopnost přijímat

a dávat zpětnou vazbu. Supervizi vnímá jako velmi účinný nástroj: „... *přišlo mi to, že pro mě to byl takovej AHA okamžik, že jsem říkal, aha, tak tohle jsme měli dělat už dávno. Protože prostě jsme si tady jeli v tom, že my to nepotřebujeme, že to všechno víme. A to je ale tak strašná jako iluze..*“ (C, 3/28-30). Šimon vidí jako velice důležité dát supervizi pravidelný čas: „*Vymezit čas na to ... a držet ten čas a nenechat se prostě ničím jiným přejít ...*“ (C, 3/1,2). A zároveň si tento čas nenechat vzít naléhavostí běžného provozu, což se často děje. Šimon si uvědomuje potřebu investovat čas i do vlastního seberozvoje: „*Myslím, ... že je potřeba se víc věnovat sobě jako a chodit i na nějakou jako terapii, jednou za čas nebo tak, ... chodit třeba na ty kurzy nějaký, hodně, o tom, jak přijímat zpětnou vazbu, s tím jako pracovat. To mi přijde jako důležitý*“ (C, 2/38,40). Na otázku, v čem mu supervize pomohla, Šimon odpovídá: „*že tam je člověk, kterej je nezaujatý a (...) kterej vlastně má nadhled a nekoupe se v těch potížích. A ten člověk to prostě dokáže podat nezaujatě ..*“ (C, 3/33,36). Dál respondent líčí situaci ze supervize, kde mu dal supervizor zpětnou vazbu ohledně jeho názoru, který upřednostňoval na úkor týmu a nebyl si toho vědom. Byl to pro Šimona silný zážitek a přiznává, že se zpočátku na supervizora zlobil, ale: „*když jsem právě vychlad, tak mi to došlo, že to bylo dobře jako. Že ten pohled bych bez toho, bych vůbec neměl*“ (C, 4/3,4). Z rozhovoru vyplývá, že tyto zážitky mu ukazují, jak má se svým temperamentem a životním nastavením pracovat. V bezpečném prostředí supervize zažívá řešení konfliktů s větším nadhledem a je schopen vyjít trošku ze svých komunikačních stereotypů. Šimon upřímně odhaluje své slabosti a proces, jak mu supervize pomáhá: „*Já mám vždycky potíž s tím, ... abych jako někoho neurazil nebo aby si náhodou někdo o mně nemyslel něco jako špatnýho. No nebo abych někomu něco neřekl (...) takže tam to pro mě bylo takový bezpečný. Ten člověk ti to třeba pomůže naformulovat jako. ... nebo upřesnit (...) tím, že se třeba doptává, jak to myslíte, je to tak, že, chápu to dobře, že (...) Tak to pak jako pomáhá (...) formulovat přesně, co chci říct. S tím mám taky někdy potíže*“ (C, 4/7-12).

### Téma: práce se zpětnou vazbou

Práce se zpětnou vazbou je, jak už jsem uváděla výše, druhým tématem respondenta, které je přítomné ve velké části rozhovoru. Šimon se k tomu tématu staví velmi poctivě, nezakrývá, že s tím má občas potíže. Je to rozhodně dovednost, kterou by chtěl lépe zvládat kvůli sobě a zároveň vnímá, že je to důležité pro spolupráci mezi kolegy v týmu. Uvádí: „*A já s tím mám taky potíže, já to ne vždycky unesu. ... myslím, že to unesu ve chvíli, kdy jako vychladnu. Pak to ke mně přijde, a já už to jako zvládnou*“ (C, 2/41-42). Na otázku, co by chtěl Šimon vnést do dílny nového, co by chtěl změnit, odpovídá právě práci se zpětnou vazbou: „*Každý tejdén v pravidelnej čas, prostě prioritá (..) a až pak provozní věci. To by mi přišlo jako úplně nutný*“ (C, 4/20-21).

### Téma: svoboda

Šimon téma svobody oslovil v rozhovoru dvakrát a to krátce, ale do analýzy ho zařazují. Po opakovaném čtení jsem vnímala, že témata často akcentovaná, jako je např. práce na sobě, seberozvoj, práce se zpětnou vazbou, vyjadřují respondentovu potřebu lépe zvládat náročné sociální a vztahové situace a také svůj temperament. Téma svobody však pro Šimona souvisí s odpovědností a vnitřními zdroji motivací. Po přestávce, kdy pracoval ve firmě, se opět do komunitně vedené sociálně terapeutické dílny vrátil, přestože měl zkušenost s velkými nároky této práce. O svobodě mluví v odpovědi na dotaz po vnitřních zdrojích motivace k práci: „*Nějakým způsobem mě to dává smysl takhle jako trávit ten čas, takhle ho jako žít s těma lidma [lidi s postižením] a taky se mi líbí ta svoboda v tom (..) hodně. V tom že, já mám nějakou zodpovědnost nebo spoluzodpovědnost, ale jakým způsobem to jako dělám, je jako na mně. Důležitý je, že mám nějaký vlastní kritéria. Jsou pro mě důležitý nebo (..) je pro mě ukazatel to, jak to vnímaj ty lidi, jak jsou tam spokojený ... A měřítkem pro mě je, jestli ten člověk se za mnou jako bude vracet. ... Taky se mi zřejmě líbí, že mě tam nikdo nebuzeruje*“ (C, 5/4-13). Z rozhovoru se Šimonem zaznívá, že svoboda není jeho cílem, ale tím je spokojený klient, který chodí do dílny rád, vrací se tam. Tato výpověď ukazuje na respondentův zájem o lidi a místo, kde pracuje.

## Téma: smysl

Otevřenost prostoru dílny, ve kterém se setkávají různí dobrovolníci se Šimonovi velmi líbí. Někteří jsou s dílnou spojeni více a docházejí pomáhat pravidelně a jiní jsou vzdálenější. Taková možnost Šimona naplňuje smyslem, který komunitní prostor nabízí: „*Má to pro mě hlavně smysl. To s těma lidma s postižením je to takový jednodušší než s těma, který na to nemaj ty papíry ((smích)) .. mě to přijde skvělé, když ten prostor je otevřenej a klubovej. ... To mi přijde právě skvělý*“ (C, 6/17-20). Téma smyslu se pro respondenta vyjevuje jednak v oblasti práce s lidma s postižením, která mu přijde živá a jednak v možnostech, které nabízí komunitní uspořádání. Třetí kvalita smyslu, která z rozhovoru vystupuje se jeví smyslem hlubším, jakožto životní cesty a je spojen s velkým nárokem, ale i naplněním. To respondent uvádí v závěru rozhovoru: „*No klade to velký nároky na lidi a zároveň (..) to klade nárok, abych neměl nárok. ((smích)) ... Je to ta těžší cesta. A je to nějaké cesta, která mě jako ten smysl právě dává. Takže bych vždycky do toho šel znova*“ (C, 7/37-39).

## Téma: ideál

O ideálu Šimon mluví často v různých souvislostech. Jednak když popisuje vstřícnou komunikaci a lidský zájem o druhého člověka. Lidé vědí o svých těžkostech a počítají s tím, že druhý člověk není dokonalý, ale snaží se o pochopení. Čili lidský zájem je ideálem. Respondent to popisuje takto: „*... je to jako ideál. Jsme jako lidi. Takže každěj tam má, mně přišlo, že každěj měl svý (..) Ale vůbec jako třeba, že jsme o tom věděli, nebo že jsme s k tomu snažili nějak voto usilovali ... mě přišlo tohle dobrý hodně. A není to jako, že bysme to uměli nebo by se to dělo jako stoprocentně, to rozhodně tak nebylo*“ (C, 2/24-27). Rozhovor se dále ubíral směrem, co takové naplňování ideálu znamená. Šimon se k tomu vyjadřuje jasně, jde o nárok na člověka, aby se sebou pracoval. To je zlatou nití, která se vine rozhovorem a také přiznává, že v ideálu to společenství zatím rozhodně není, je důležité o to usilovat. Popisuje to slovy: „*... museli bysme se všichni přenýst přes svoje ega, takže já když řeknu, že mám nějakou potřebu třeba, že někdo nepracuje, ... tak ten člověk by to, z mýho pohledu, toho ideálu jako, měl unýst a říci, aha já jsem si toho nevšim, tak já*

*se nad tím zamyslím a zkusíme to nějak jako jinak. Děkuju za názor. A to moc nefunguje“ (C, 2/33-37). Podobně se k tomu vyjadřuje na dalších místech rozhovoru. Na úplný závěr rozhovoru říká, co cenného mu zkušenost s komunitním vedením dala do života. Domnívám se, že tato jeho slova shrnují v určitém smyslu celý rozhovor: „... komunitní vedení je velký ideál, ke kterému se ale musíme propracovat. To, že to bude dobře fungovat, za náma samo nepřijde“ (C, 7/2-3).*

**Téma: nárok, náročnost**

Téma nároku bylo v analýze již několikrát zmiňováno. Ostatně je to téma, které se obecně pro práci s lidma s postižením nabízí. Chtěla bych zde uvést souvislost nároku, který má respondent na kolegy, a který je spojen se spolunesením dílny. Naproti tomu dobrovolníci jen plní svůj úkol a nepodílejí se na organizaci. V tomto smyslu jsou určitým zpestřením a odlehčením dílny, zároveň do ní přinášejí kromě pomoci něco vlastního, osobitého. Nad tím se Šimon zamýšlí v následující citaci: *„ Oni prostě přijdou a maj ten svůj úkol, nemaj žádněj závazek, na ničem tam jako nespoupracujou. Dají něco navíc, co umějí, ale nedrží to. ... na ně člověk nemá žádněj nárok. Kdežto na kolegy já třeba ty nároky měl. Že by měli být takoví, měli by tamto. ... Že na ty dobrovolníky nemám nároky, já osobně“ (C, 7/28-32).*

#### **2.9.4 Analýza rozhovoru s Renátou**

**Téma: nadšení a zájem**

Téma nadšení se v rozhovoru s Renátou objevuje na více místech. Poprvé hned na začátku, když popisuje, jakým způsobem se s dílnou setkala a proč se rozhodla pro zaměstnání v komunitě. Z líčení respondentky zaznívá takřka životní setkání. Nadšení, které zažívala hodně souviselo s opravdovým lidským zájmem, s kterým se setkala u klientů, jejich láskyplností a otevřeností. Popisuje to slovy: *„byli hodně otevřený a vlastně jako každěj den, pokud jim jako bylo dobře, byli absolutně*

*láskyplný a otevřený k (..) tomu, co seš ty. Zajímali se o tebe a vlastně takovým jednoduchým, ale velice otevřeným způsobem ... A to mě tam úplně nadchlo, protože s tím já jsem se nesečkala, jo. A vlastně mě zajímala i ta práce, ten způsob tý práce těch kolegů“ (D, 1/6-10).*

Na jiném místě respondentka říká: *„Jako vždycky je mnohem lepší, když ten člověk se nadchne sám vnitřně“ (D, 6/22).* Na druhou stranu se Renáta zabývá otázkou, zda lze vůbec nadšení v nových kolegách probudit nebo podpořit z vnějšku. Vidí to jako problematické. Dobrá komunikace je předpokladem, ale i to vnímá jako ideál: *„... pokud by tam byla perfektní komunikace, všechno bysme si dokázali říct, což je ideál, což jako nemůže nikdy nastat. Tak stejně ještě pořád nemůžu zaručit, že ten člověk se tím nadchne, vnitřně. Jo a že vopravdu se tím nechá jako zapálit“ (D, 6/8-10).* Uvědomuje si, jak úzce tato schopnost nebo stav, že ten člověk „kope za dílnu“, je spojen s odpovědností: *„Ale jakoby takový to zapálení se pro tu dílnu, nenechat jí na holičkách“ (D, 6/13-14).*

#### Téma: vlastní iniciativa

Komunitní vedení je pro respondentku možností uplatnit svůj potenciál. Vnímá v tom svobodu, kterou sama zažila na začátku svého působení v dílně: *„vlastně jsem zjistila, že vlastně můžu si to dovolit být jako iniciativní a prostě tam dát to svoje, tu svojí kvalitu“ (D, 1/25,26).* Na jiném místě rozhovoru odpovídá na otázku, jaký vidí rozdíl mezi komunitně řízenou službou a hierarchicky takto: *„jednoznačný rozdíl je v tom, že lidi jsou tam na jediný lodi a v podstatě, není tam nikdo, kdo je nad nima. Jo, takže každej tam vopravdu, když se nebojí a nemá nějaký vnitřní bloky, tak vopravdu může naplno, svobodně projevit svůj potenciál a uplatnit se“ (D, 2/14-16).* Pro Renátu je důležité, aby si sama volila své úkoly, sama si je brala. Je to její prostor svobody a zodpovědnosti: *„Mnohem líp mi dělá, když já sama tam ucejtim nějakou jako vopravdu třeba (..) potřebu něčeho, co je potřeba udělat“ (D, 8/25,26).*



Na druhou stranu vnímá náročnost komunitních kolégií, kdy je potřeba dlouze hledat konsenzus. Není tam šéf, který by urychlil proces rozhodování prostě tím, že by rozhodl sám bez ohledu na názory druhých. Respondentka to popisuje následovně: „*Nevýhody jsou tam, že když se řeší jakýkoliv problém nebo jakákoli různice názorů, tak vlastně tam není nikdo, žádnéj ředitel, který by řekl a dost, běžte makat a bude to takhle*“ (D, 2/16-18).

#### Téma: staří versus noví, jak předat ideu

Rozhovor s respondentkou probíhal zrovna v době, kdy dílna procházela obdobím změn. Starší tým zaměstnanců hledal cestu, jak předávat dílnu nově příchozím, proto téma předání ideí, jak probudit nadšení a zájem, jsou hodně přítomná v rozhovoru. Renáta se zamýšlí nad současnou situací, kdy služebně starší zaměstnanci odcházejí a jak zapojit ty nové do složitého organismu komunitní dílny. Citace, které to popisují, jsou následující: „*ted' se ukazuje jako problematický, protože vlastně staří kolegové odcházejí nebo vodešli, nabrali jsme nový. A vlastně tam už ta idea není, není to předatelný*“ (D, 2/26-27).

Vyprávění participantky je hodně citově zabarvené, při autentickém rozhovoru je vidět, že jí to trápí. Uvědomuje si, že začátek procesu s nově příchozími podcenila. Podlehlá představě, že je vše v pořádku: „*A já jsem měla zato, že to společenství funguje, že ty nový lidi jsou naprosto perfektní. Že do toho ty nový lidi vlastně vstoupili krásně. Ale to byla vlastně představa*“ (D, 5/33,34). Také si Renáta uvědomuje, že v dílně chyběl člověk, který by měl nové zaměstnance na starost: „*vlastně najednou si tam přišli úplně sami hosený do vody, neměli tam staršího kolegu, kterej by je zaučil. S tím se minuli*“ (D, 5/36,37). Ponaučení, které si s toho odnesli, dává velkou naději, že příště bude tento proces zaučování ohlídán: „*pro nás je impuls, abysme vopravdu měli i jednoho toho člověka, kterej se nám nabídnul z kolegů, že by chtěl bejt takovým průvodcem pro ty nový lidi..*“ (D, 5/44).

## Téma: komunikace

Téma komunikace je v rozhovoru osloveno několikrát, jde hlavně o schopnost komunikovat tak, aby se mohla vytvářet důvěra, aby komunikace vedla ke vzájemnému respektu. Renáta vidí počáteční nedostatek v komunikaci s nově příchozími kolegy: „*V podstatě dejme tomu jsme podcenili to prvotní, ty rozhovory, to povídání si, to vysvětlování si o těch ideách*“ (D, 6/41,42). Dále líčí, že byla narušena důvěra a nyní má tým úkol: „*Vočistit se od toho, nebýt tím zatížený*“ (D, 7/1). Renáta vidí jako klíčové pro další spolupráci, aby byl tým schopen otevřené nebo přímé komunikace: „*Snažit se obnovit, nazpátek anebo prostě znova nebo nově, komunikaci přímo. A to je teďka velká otázka na to naše společenství, jestli tohleto zvládne*“ (D, 7/4,5).

V souvislosti s tématem nadšení, které bylo již uvedeno se respondentka zamýšlí: „*... jak to vlastně udělat tak, aby ty naši kolegové se nadchnuli pro tu sociální práci?*“ (D, 3/9,10). Ve chvílích, kdy jsme se v rozhovoru dotýkaly témat nadšení a nových zaměstnanců bylo znát, že je to pro Renátu velice důležité. Její zaujetí a vlastně i citové pohnutí o tom vypovídaly. V tomto zamyšlení dochází k závěru, že: „*Jedinej nástroj, kterej mě napadá je otevřenej rozhovor. O těch věcech, o problematice, jo. Vzájemná důvěra, kterou teďko se snažíme nastolit*“ (D, 3/11,12).

## Téma: supervize

Toto téma úzce souvisí s výše uváděnou komunikací. Jak komunikovat, kdy a o čem, to jsou otázky, které pomáhá zodpovídat supervize. Renáta ale zdůrazňuje, že pak to samotné propracování důvěry, prohovoření těch náročnějších témat, musí tým na poradách udělat sám. Supervizor to za ně nevyřeší, neudělá. Toho vnímá respondentka jako pomocníka, který zvědomuje a upřesňuje způsob komunikace. Renáta to popisuje takto: „*Já si myslím, že ten supervizor ... spíš jako zvědomil tu možnost, že vlastně (...) tohle je práce naše. Že on tam může fungovat jako určitej pomocník v tý formulaci. ... Ale samozřejmě vnímám, že to jen prostě výkop a že odted'ka v tomhle, že ve středu máme poradou, že tam prostě pojedem dál..*“ (D, 3/23-28). Nebo jinde respondentka říká, že řeší na supervizi témata, která jsou výbušná a očekává emotivní

reakci: „*Já si třeba počkám na tu supervizi a tam to třeba rozbálím. ... to je téma, který já vím, že musím chodit po špičkách, když ho chci řešit, aby se všichni nenaštvali.*“ (D, 4/2-5). Jinými slovy supervize umožňuje větší bezpečí pro náročná témata.

#### Téma: sebereflexe

Téma sebereflexe je jemně přítomné v celém rozhovoru. Renáta z něj vystupuje jako člověk, který nad situacemi přemýšlí kriticky, hledá, kde ona sama nebo dílna dělá chybný krok, aby se ho příště mohla vyvarovat. To ale neznamená, že by si nebyla vědomá svých kvalit, které do komunity přináší. Právě to, že komunitu vnímá jako určité zrcadlo ve kterém může zahlédnout sebe, jí dává příležitost získávat sebenáhled. Popisuje to následovně: „*samozřejmě to společenství nebo jako druhý člověk je výborný zrcadlo, jo a to je jasný. Takže a v tom společenství, kde se to kumuluje, že jo, tak to je úplně vždycky úžasný cvičení*“ (D, 3/32,33). Dál respondentka popisuje, jak večerním dialogem sama se sebou hledá způsob, jak řešit situaci, aby řekla kolegům, co potřebuje a zároveň, aby svými slovy neublížila. Nazývá to diplomacií a je pro ní důležité, aby dialog v týmu byl rozhovorem a ne výlevem emocí. Popisuje to slovy: „*... aby se to nevezlo na vlnách jen tý emoce. Jo, takže tohle je pro mě osobní dejme tomu, jako práce na sobě vlastně, nějak tak. Se nějak ukočírovat a zároveň se neudusit. Říct, co je potřeba, ale samozřejmě to říct snesitelně. Aby se to někoho nedotklo, čili volit slova, opravdu diplomacie. Volit slova správně.*“ (D, 4/5-8)

#### Téma: hluboké spojení

Na otázku co je vnitřní motivací k práci, odpovídá respondentka, že to má smysl. Hovoří o radosti, s kterou jde do práce: „*někdy prostě když se mi zadaří, tak vlastně do té dílny jdu s velkou radostí. Jako, ale teď'koc z jakýho popudu. Že vlastně já se raduju z toho, že vlastně se zase vidíme [myslí klienty]*“ (D, 9/4-6). Radost ze setkání, vědomí smyslu a hluboké spojení. Renáta dále vypráví dva příběhy, jednoho klienta a klientky, kdy dlouhodobou spoluprací i s rodinami došlo k proměně v osobním životě těchto lidí. Něco v jejich životě se posunulo díky osobnímu zasazení,

kteřé je svou investicí za hranicí čistě profesionálního vztahu. Citace by byla dlouhá, souhrnem lze uvést: „*Ale já je vlastně vnímám, nebo cejtím tam takový hluboký společenství. Jako hluboký spojení. Hluboký spojení těch duší, těch srdcí. To mě naplňuje velkým smyslem, tohle*“ (D, 9/9-11).

## 2.9.5 Analýza rozhovoru s Jarmilou

Jarmila je nejmladší respondentka, která se účastnila rozhovorů pro tento výzkum. Je jí 22 let a do sociálně terapeutické dílny nastoupila hned po škole. Nemá zatím jiné pracovní zkušenosti kromě praxí v rámci studia.

### Téma: komunikace

Komunikace je téma, které prostupuje celým rozhovorem a důraz na něj klade respondentka v různých souvislostech. V úvodu rozhovoru mluví Jarmila o věcech, které jsou pro ní na komunitním uspořádání důležité: „*každý má svůj hlas, že se musíme jako domluvit. Když je jeden proti, tak se musí najít jiné řešení, který bude jako v souladu se všema, pro všechny. Zároveň je to to obtížný na tom. Ale je to zajímavý nejenom v té práci, ale i pro mě samotnou. Že v tom se taky jako poznávám*“ (E, 1/14-16). Respondentka vyzdvihuje pozitivum hledání cesty ke konsenzu a má to pro ní určitý prvek sebepoznání. Jinde mluví o náročnosti komunikace v souvislosti s výzvou postavit se čelem k situacím nebo rozhovorům. V náročnějších nebo konfliktních situacích vidí jako důležité: „*Včas říkat, že se mi něco nelíbí. Protože pak už to zajde někam, když už mě to štve hodně a jsem nepříjemná*“ (E, 2/32-33). Nebo jinde: „*... prosadit si ten svůj názor, nebát se, nestydět se za ten svůj názor. Říct, když se mi něco nelíbí. A říct to jako v klidu, nejdu do konfliktu. Jenom říct hele, s tímhle já ne-souzním*“ (E, 6/11,12). A dále pokračuje popisem, jak to probíhá, pokud se zpětnou vazbou nepřijde včas: „*Tak zpočátku je tam dusno většinou. Ale každě se k tomu musí nějak postavit. To je právě to komunitní, to je vono, že se musíš nějak postavit, nemůžeš dělat, že to tam není, že to neexistuje, že se tě to netýká. A je potřeba mluvit vo tom a rozebrat to..*“ (E, 3/1-3).

Z rozhovoru je vidět, že pro respondentku jsou komunikační dovednosti opravdu velkým nárokem. Domnívám se, že toto respondentky vnímání je adekvátní tomu, že do komunitní sociální služby nastoupila ihned po ukončení střední školy. Jsou to její první zkušenosti a všichni kolegové jsou starší. Schopnost komunikovat vidí Jarmila jako důležitou i ve chvíli konfliktu, myslí tím schopnost komunikovat o běžném provozu. Jarmila vnímá odpovědnost za klienty a dobrý chod dílny: „*Když třeba tam je nějaký dráma nebo problém. Teď si nejste sympatický, tak si ani ty praktický věci nesdělíte nebo to nechceš sdílet. A vlastně jako v té dílně, kde se na všem podílíte, tak tam je důležitý si sdělovat ty věci. A zároveň v té komunikaci mluvit o těch klientech..*“ (E, 5/31-34).

Ke konci rozhovoru respondentka odpovídá na otázku, co ji zkušenost s komunitním vedením přinesla do života cenného, takto: „*... asi to celkově nejvíc mi dalo, že v tom je jako velká práce na sobě (..) takový jako umění laskavý komunikace*“ (E, 6/24,25). Většina respondentů klade důraz na práci na sobě a komunikační dovednost. Jarmily zkušenost vnímání komunikace je obohacena jemným lidským rozměrem – laskavostí. Celkově rozhovor dává výpověď spíše o určité pevnosti, schopnosti říkat svůj názor, obhájit si ho, obstát mezi těmi staršími kolegy a zvládat náročnost týmových zpětných vazeb.

### Téma: supervize

O zkušenosti se supervizí mluví respondentka velice jasně. Je to pro ní bezpečný prostor, kde může volně mluvit o věcech, které by pro ní nebyly jednoduše vyslovitelné bez supervizora: „*vždycky nám ten supervizor pomohl. A i tak nějak jako uklidnil vnitřně a že je to fakt jako bezpečný místo, kde můžeš říct, jak to cejtíš. A nebát se. On to dyštak zkoriguje*“ (E, 2/20,22). Nebo jinde: „*...je potřeba mluvit vo tom a rozebrat to, což je právě pak snažší na tý supervizi. Na tom kolegiu to může být tak, že se tam ty lidi tak jako (..) zhádaj nebo když je nějaký velkej problém, tak si třeba ani neporozuměj. Pro mě je v tomhle lepší ta supervize. Je to i pro mě jako bezpečný*“ (E, 3/3-5).

V jednom řešení konfliktní situace na supervizi Jarmila velice ocenila, jakým způsobem supervizor komunikaci „usadil na zem“. Popisuje to slovy: „*Mě se jako hrozně líbilo, já jsem to jako věděla, když ten supervizor řekl, že je úplně normální, když druhému řekneš, hele sereš mě. Mě se hrozně ulevilo. Tak tím úplně jako, se mi uvolnilo všechno*“ (E, 6/5-6).

#### Téma: odpovědnost

Téma odpovědnosti se u respondentky vyjevuje na dvou úrovních. Jednak jako odpovědnost za sebe, jak vykonává práci, jak na sobě pracuje. Pak také cítí odpovědnost za dílnu jako celek. Toto vnímání odpovědnosti se jeví v rozhovorech i s ostatními respondenty. Jarmila je náročná na sebe i na kolegy právě proto, že jí na dílně záleží. Na otázku, co je pro ní vnitřním zdrojem z kterého čerpá odpovědnost, odpovídá: „*No, to že mi na tý dílně záleží a že chci, aby ta idea pokračovala. ... Ale vopravdu, že jsem tam pro ty lidi a že já jim v něčem pomůžu*“ (E, 3/34-36).

Na otázku, co jí zkušenost s komunitním vedením dala cenného do života, mimo jiné uvádí: „*Taky mi to vlastně dalo určitý pocit důležitosti a odpovědnosti, že máme jako rozděleno, kdo co dělá. Takže když svůj díl jako neudělám, nikdo to automaticky neudělá. Zároveň na to nejsem sama, naučila jsem se spoléhat (..) spíš důvěřovat, že ostatní udělají to, co řekli*“ (E, 6/22-24). Zde se ukazuje, jak respondentka vnímá týmovou práci a jak se k ní sama staví.

#### Téma: samostatnost

Samostatnost vnímá respondentka jako nutnost nebo předpoklad, který komunitní prostor vyžaduje. Jarmila k tomu říká, že: „*... musíš řešit ty nepříjemný věci a jak tam nemáš toho šéfa, tak když tam máš něco nepříjemného, co potřebuješ řešit, tak to musíš ty řešit. Protože nikdo jinej to za tebe řešit nebude*“ (E, 2/10-12). Schopnost samostatného jednání požaduje Jarmila i u kolegů. Je to pro ní kritérium výběru nového kolegy. U nově příchozího je pro respondentku důležité: „*aby si ten člověk sám poradil, samostatnost. Aby mu docvaklo, že támhle může najít to a to. Může se zeptat, ale nedělat mrtvého brouka. Což je taky ta komunikace, to je důležitý*“ (E, 5/17-19).

## Téma: zpětná vazba

Téma zpětné vazby se prolíná s tématem komunikace a supervize, o kterých bylo hovořeno výše. Pro Jarmilu, která přišla do dílny v podstatě hned po škole jsou komunikační dovednosti v zaměstnání přeci jenom změnou a větším nárokem. Z celého rozhovoru vyplývá, že se respondentka učí obhájit své názory před staršími kolegy. Komunitní vedení vnímá jako školu života a říká, že na náročné týmové situace nebyla připravená: „*Ne, to jsem se musela učit. A v něčem jsem hrozně ráda, že v takovémhle mladým věku tohleto už se naučím. Že pak jako podle mě budu připravenější. Je to zkušenost k nezaplacení*“ (E, 6/15,16).

Zpětná vazba jakožto týmový nástroj se dle Jarmily nezařazuje na schůzích příliš často. Čas si berou provozní potřeby a zpětná vazba se odsouvá. Respondentka ji ale vnímá jako důležitou a sama se s ní snaží pracovat citlivě, aby druhá strana mohla její pohled přijmout. Přiznává, že je to pro ní náročné: „*Protože je furt co dělat, tak se to tak jako furt posouvá, protože to není to nejdůležitější, ale je to důležitý. ... tak zpětná vazba na někoho, kdo třeba něco neudělal ... za mě se to snažím říkat citlivě, zároveň si představím, kdybych byla v roli toho, na koho je svalována ta vina, tak to není příjemný, zároveň je ale potřeba to říct, takže i v tomhle se já sama učím jako tý komunikaci. Neustále. To je ten nárok. Velkej*“ (E, 3/7-12).

Naproti tomu pozitivní zpětná vazba je v dílně častá a zcela přirozená: „*A nemusíme říct, tak a teď dáme zpětnou vazbu. To tak přichází samo vod sebe a to je samozřejmě pozitivní, příjemný. A i je to to jako cejtít, když někomu dáš tu příjemnou zpětnou vazbu, tak ta energie v tom týmu je lehčí, povznešenější .... je to potřeba*“ (E, 3/14-16).

## 2.9.6 Analýza rozhovoru se Zdeňkem

Téma: co to je komunita a jak být její součástí

V pojmovém označení se Zdeněk pohybuje mezi komunitou a společenstvím. Oba výrazy pro něj mají téměř stejný obsah, ale pocitově je znát, že pojem společenství je mu bližší. V textu přepisu jsou používána obě slova přibližně stejnou měrou. Pro účel výzkumu je v označení témat použito slovo komunita.

V úvodu rozhovoru se participant široce zamýšlí nad dobou [rozhovor probíhá 3.ledna], tím co přinesl uplynulý rok a jak se to odráží v životě komunity (společenství). Zdeněk reflektuje: „*ubýlo takovýho toho času, kde bysme se jako fakt jako by společenství jako setkali*“ (F, 1/6,7). Dále se zamýšlí: „*vlastně jako bylo těžký udržet se navzájem v tom (..) v tom vlastně původním ideálu, proč to vůbec vzniklo*“ (F, 1/11,12). A to ho přivádí k otázce, která v uplynulém roce zněla i ve společenství: „*několikrát během toho roku zazněla ta otázka, no tak co je vlastně teda jako to společenství?*“ (F, 1/14,15). Respondent se ptá a zamýšlí také nad motivacemi a zdroji bytí ve společenství, pojímá to filosoficky a klade důraz na vědomý pohled na sebe sama a práci se sebou: „*co je ten hlavní zdroj toho, proč vlastně chceme být v tom společenství? ... a teď to trošku vezmu filosoficky, pokud tam neuděláš opravdu tu retrospektivu jako sobě samýmu, a vlastně že si uvědomíš svý emoce, svý vlastně takový ty jako temný, trošku temný věci, ... jsou to takový ty domněnky atd. Když na tom člověk prostě nezačne pracovat vědomě, tak to prostě začne někde se jako projevovat*“ (F, 1/24-30).

Na jiném místě rozhovoru Zdeněk říká, že pochopit organismus komunity lze, až když se člověk stane její součástí. Procesy, které jsou přítomné v komunitě a jsou složité je potřeba zažít. Komunita: „*je taková ta nadhodnota, která není moc zřejmá vlastně jako na ten venek, protože to má tak složitý vlastně procesy a tak složitý nějaký jako vlastně, než do toho člověk vstoupí, že to stejně z venku moc ti lidi vlastně nepochopí, dokud se nestanou součástí komunity*“ (F, 7/15-18).



Jinde se respondent zase z jiného úhlu dívá na otázku komunity a sice proč je komunitou, jaké má na sebe nároky a říká, že je potřeba slevit z těchto nároků: „*ta komunita, která přece jenom chce nést nějakou hodnotu. Tak si musí vlastně uvědomit proč. Vůbec to proč. (...) Musí hodně slevit, ze svých požadavků na komunitu*“ (F, 8/3,4). Vysvětluje to přirovnáním komunity k alchymii. Tomuto tématu se budeme ještě věnovat na další straně.

Zdeněk vidí jako podstatné pro člena komunity to, jakým způsobem se staví k úkolům. Z jeho slov zaznívá, že je důležitá vlastní aktivita a samostatnost člověka: „*... máš ty mantinely, který ti někdo určuje, jaký jsou. Anebo si je sám tvoříš, hledáš je s těma kolegama. Buď jen plníš úkoly, anebo jsi v komunitě, kde si hledáš ty úkoly sám. Nebo je bereš, protože vidíš, že to je potřeba*“ (F, 9/42 a 10/1,2).

Respondent zažívá komunitu jako výzvu: „*Komunita je prostě výzva*“ (F, 9/1,2).

#### Téma: komunita je alchymie

Zdeněk vnímá procesy v komunitě velice živým pohledem s lehkým odstupem. Jak už bylo výše uvedeno citací (F, 7/13-16) těžko lze popisovat vnitřní procesy a život komunity někomu, kdo nikdy nebyl její součástí. Uváděný příběh komunity jako alchymie barevně vyjadřuje její obraz, jak ho Zdeněk vnímá. Respondent to vyjadřuje následujícími slovy: „*komunita je prostě alchymie. Ta se tvoří opravdu postupně, ta zraje. A často kvasí a často fouká a často spaluje a často ubližuje. Často prostě vlastně máš pocit, že to jako není dobrý*“ (F, 8/5,6). Výstižný je Zdeněkům popis procesů, které jsou pro členy komunity náročné a někdy zraňující, jako jsou konflikty: „*alchymie vždycky přinášela rizika jako všechno. Občas něco bouchlo v ruce ..*“ (F, 2/12). Nebo na jiném místě: „*Když je to jako v té emoci, tak dokud se to vopravdu jako nevyprší nebo dokud to jako neprojde nějakým, a to už je ale zase alchymie, dokud to neprojde nějakým kvašením a nevypaří se to do nějakýho jinýho jako skupenství, tak to jako člověk jen tak nepřemůže*“ (F, 2/26-29). Přirovnání k alchymii sice poskytuje jistý odstup při líčení náročných procesů, ale při rozhovoru bylo znatelné, že to vše respondent prožíval a musel někdy čekat *dokud se to nevyprší*.

## Téma: odpovědnost za celek, morální závazek

Vnímání celku je schopnost, která je Zdeňkovi blízká a během rozhovoru se často prolíná s jinými tématy. Respondent si je vědom odpovědnosti plynoucí z rozhodnutí spolunést komunitu a takový závazek vnímá jako *morální*. To vyjadřují jeho slova: „... *pokud jako ty lidi řeknou jo, jdeme do toho, no tak je to prostě velkej vlastně, tak to není jenom závazek, protože to jsou moji kamarádi nebo někdo, koho mám rád, ale je to prostě už i pro tu danou věc vlastně morální závazek*“ (F, 2/38-40). Pokračuje přesvědčením, že morální závazek v člověku aktivuje síly ke zvládnání problému a vůli nacházet pozitivní východiska z konfliktů: „*když si uvědomí vlastně ten morální závazek, no tak vždycky chce vlastně najít tu lepší cestu. Vlastně vždycky, i když ho to jako v něčem semele ten problém, kerej se odehraje v tom společenství, tak vlastně chce jako*“ (F, 2/42-44). Nebo jinde říká: „*A když tomu teda nakonec řeknou i to společenství, my ten morální závazek vlastně taky cítíme, sice každý trochu jinak a každý někde jinde, ale cítíme a chceme, tak to za to stojí. Ať se děje, co se děje*“ (F, 5/34-36).

Na jiném místě rozhovoru se Zdeněk zamýšlí nad situací, která je zřejmě kritická, hovoří o *zkoušce*, a zvažuje odchod. V takové situaci je pro něj právě vnímaný morální závazek rozhodující, musí být v souladu se svědomím: „*kdy přijde ta velká zkouška toho společenství, tý komunity. A ty opravdu stojíš před tím rozhodnutím, jestli tam zůstat nebo ne ... ty se vocitneš na tom nejtěžším rozhodnutí, co máš jako opravdu dělat. ... tomu musíš dojít sám. To ani, ani já nevím prostě jako, supervizor, a já nevím, ti nemůže říct, zůstaň tam, protože pokud to nebude s tvým morálním, s tvým svědomím jako spojený, pokud to jako nesouzní, tak to bylo špatně*“ (F, 8/19-26).

## Téma: sebepoznání a poznávání druhého

V tématu co je komunita a jak být její součástí je již nastíněno poznání respondenta, že cesta k fungující komunitě musí jít skrze vlastní sebepoznání, svých *trošku temných věcí* a skrze vědomou práci na sobě (F, 1/22-28). Zdeněk pracuje se sebepoznáním velice úzce provázaným s poznáním společenství. Je zajímavé, jak je pro respondenta tato zkušenost spojená s motivací zůstat v komunitě, neodcházet po

konfliktu, nebalit kufry. Tato citace navazuje na líčení komunity jako alchymie, kde se to vaří a někdy bouchá a těmito procesy může docházet k proměnám a porozuměním: „*Takže si myslím, že i v tom společenství vlastně ta zkušenost toho jak, když si uvědomím, že jsem jednal fakt i neoprávněně a vlastně blbě vůči tomu společenství, mě učí, jak to společenství chápat. Ještě víc. A jak třeba jako potom zůstat*“ (F, 2/32-34). Následující citace zachycuje respondentovu zkušenost s procesem vzájemného poznávání: „... *vlastně vždycky toho druhýho začneš poznávat v momentě, kdy vlastně ti v něčem nesedí. To je prostě pravidlo číslo jedna. Do doby, kdy furt si myslíš, že jste na stejný vlně, tak se vlastně neznáte. Vy spolu sympatizujete, ale vlastně v momentě, kdy teprve on ti v něčem začne vadit, tak ho začneš víc poznávat*“ (F, 4/1-4). Zdeněk chápe jako důležité dva faktory a sice nutnost zažívat se nejen ve shodě a sympatiích, a druhým faktorem je čas: „*A to prostě třeba v rámci dílny prostě muselo tím nejmiň rokem projít, protože každej měl jiný představy vo sobě i vo těch druhých*“ (F, 4/7,8). Východiskem pro zdravé fungování komunity je vzájemný respekt. Respekt, který jde víc k člověku jako takovému než jen k jeho názorům: „... *nám trvalo opravdu, než jsme se jako v něčem dokázali vlastně opravdu respektovat. Ani ne v tom, že někdo řekne nějaký názor atd., ale spíše jakej kdo je. A to je strašně těžký.*“ (F, 4/11-13).

#### Téma: krize, pravidla a otevřenost

Na komunitu v krizi a pravidla se respondent dívá jako na obraz stavby, která je otřesená, pilíře nedrží a potřebuje nějak zpevnit: „... *jestli jste dva pilíře, který jsou ted'kom rozstřelený, tak musíte postavit lešení. (..) Lešení pravidel, lešení postupů, který budou jenom praktický. Prostě jako nějaký konstrukce, který budou držet tu stavbu*“ (F, 5/44-45). Zdeněk v takové situaci hledá praktická řešení, krizový plán a pravidla: „*Pravidla a postupy. (..) Potom tam mohou přijít principy. A když tohleto zase uběhne nějaká voda jo. Kdy vlastně zase si člověk může potom říct, tak je to dobrý*“ (F, 6/2-4). A znovu respondent zdůrazňuje, jako již ve výše uvedených tématech, že: „***Společenství je velká práce na sobě. Skoro hlavně***“ (F, 6/5,6).

Při dalším líčení krize se respondent zamýšlí nad otevřeností. Otevřenost vnímá jako velice důležitou, jako možnost proměnění krize a nalezení cesty k sobě navzájem. Popisuje to takto: „*dycky může být to poučení potom nakonec takový to, který ti řekne, tak jak to budem dělat líp? Ale spíš takový to poučení, že najednou vás to může taky spojit, pokud se k tomu zase vtevřete. Zase jde o tu vtevřenost*“ (F, 4/36-38).

Téma: jak předávat celek

Po dvouleté zkušenosti v komunitní dílně se participant zamýšlí nad tím, jakým nejlepším způsobem by mělo probíhat zaškolení nových kolegů. Všimá si důležitosti zaškolení do komunity: „*musí bejt zaručený třeba to zaškolení těch novejch nejenom do problematiky práce, ale i do tý komunity. Když je to zaškolení do práce, tak to vlastně může bejt vopravdu jedna konkrétní osoba ... Ale když je to zaškolení do tý komunity, tak už to je prostě věc všech. A každej mluví o tom ze svý vlastní zkušenosti, ze svýho vlastního momentálního nahlížení..*“ (F, 10/8-13).

## 2.9.7 Hledání souvislostí napříč případy

Cílem této závěrečné fáze analýzy bylo, jak nadpis napovídá, hledat souvislost mezi tématy respondentů. Ukázalo se, že některá témata se jeví nadřazená, vystupují z analýzy dominantně, ale zkušenosti a prožívání respondentů těchto témat jsou často odlišná. Jiná témata byla naopak vyřazena, jelikož nesouvisí úzce s otázkou výzkumu.

### Supervize

Téma supervize se objevilo u všech šesti respondentů. Všichni respondenti se shodují na nezbytnosti supervize. Je vnímána jako bezpečný prostor, kde se snadněji oslovují ožehavá a konfliktní témata. Velký význam přikládají respondenti pravidelné a časté supervizi. Petra vidí její důležitost i v období, kdy je tým „v klidu“, kdy není potřeba řešit nic akutního. Zdeněk je pro větší samostatnost týmu. Tým by neměl če-

kat, že supervize vše vyřeší. Renáta vnímá, že tým musí těžká témata a důvěru nakonec propracovat sám, ale supervizor pomáhá tento proces zvědomovat. Šimon je schopen díky supervizi vyjít ze svých komunikačních stereotypů, podívat se na situaci nově a v podstatě i na sebe sama. Je pro něj prostředkem k sebepoznání.

### Odpovědnost

Všichni respondenti vnímají odpovědnost nejen za práci, kterou vykonají, ale za celek dílny. Pavla přichází k odpovědnosti skrze péči. Péče o klienty, kolegy, o prostor dílny fyzický i mentální, je pro Pavlu zdrojem vnitřní motivace práce. Pro Zdeňka je navíc odpovědnost za celek spojená s morálním závazkem. Toto vědomí se projevuje hlavně v krizi jako zdroj zvládnutí. Petra vnímá odpovědnost jako velký nárok, neboť nejde jen o svou oblast práce, ale o kruh lidí a celek dílny.

### Vnímání celku a jak ho předávat nově příchozím

S výše jmenovanou odpovědností za celek souvisí téma vnímání celku a otázka, jak jej předávat nově příchozím kolegům. Celek dílny zahrnuje sociální službu, neziskovou organizaci, klienty, jejich rodiny, pracovníky dílny i kanceláře a dobrovolníky. Tento celek je nesen ideou komunity. K tomuto celku se vztahuje všech šest respondentů. Zdeněk, Renáta a Pavla se zabývají otázkou, jak celek předávat nově příchozím kolegům. Mají starost, aby dílny neztratily jedinečnost, kterou nabízejí nejen jako sociální služba, ale i jako místo setkávání. Renáta se zabývá tím, jak předat ideu dílny. Jak předat nadšení a zda to vůbec lze?

### Komunikace – hledání cesty k druhému člověku

Schopnost otevřeně komunikovat je velice akcentovaná ve všech rozhovorech. Tato schopnost je v komunitním vedení v podstatě i hlavním nástrojem k hledání konsenzuálních dohod. Většina respondentů si je vědoma, že mají ještě na čem pracovat. Je to dovednost, kterou je potřeba zušlechťovat a vylepšovat. Pro Jarmilu je umění komunikace tím nejnáročnějším a zároveň nejcennějším, co jí práce v dílně dává do života. Ráda by svůj život obohatila o laskavou komunikaci. Renáta vidí v komunikaci důležitý nástroj pro vytváření důvěry a respektu. Petra si uvědomuje, že konsenzus je dlouhý proces, je náročnější, ale je zde přítomno aktivní

naslouchání vůči druhým. Komunikace při hledání konsenzu vytváří prostor pro názor všech zúčastněných. To je pro Petru, která své zkušenosti srovnává s hierarchickým vedením, velice důležité zvláště pro její motivaci k práci. Pro Šimona se téma komunikace ukazuje jako důležitá zejména ve dvou oblastech. Jako schopnost přesně formulovat, co potřebuje vyjádřit a také, aby to řekl způsobem přijatelným pro druhou stranu. Má pocit, že je často limitovaný obavou, aby svými slovy neublížil. Zdeněk říká, že otevřená komunikace může lidi vyvést z krize, spojit je zase dohromady. Pavla přidává svou zkušenost s nutností včas otevřeně říkat, co jí tíží a nenechat malý problém nevyslovením vyrůst ve velký.

### Práce na sobě, sebepoznání a poznání druhého

V komunitním uspořádání malých týmů a prostorů dílen jsou si lidé mnohem blíže. Konflikty jsou více na tělo a člověk se nemá za co schovat. Není zde vedoucí, který by rozhodoval a bral na sebe zodpovědnost za řešení nesouladů či rozepří. Člověk je zde postaven tváří v tvář krizím, ale i možnostem svého rozvoje a sebepoznání. Pracovník zažívá blízkost svého kolegy s veškerými pozitivy i negativy jeho povahy a charakteru.

Témata práce na sobě, sebepoznání a poznání druhého spolu ve výpovědích respondentů úzce souvisí a jsou provázána. Jde o proces, který Zdeněk nazývá alchymí, kde to vře a občas bouchá, ale může dojít k proměně, může vzniknout něco nového. Tento proces v sobě zahrnuje i témata zvědomování, která se objevují hlavně u Petry. Zdeněk jednoznačně vidí vědomý pohled na sebe a práci na sobě jako východisko pro lepší spolupráci s kolegy. Hovoří o respektu k druhému člověku jako takovému nejen k jeho názorům. Všichni respondenti se v rámci tohoto procesu dotýkají práce se zpětnou vazbou. Šimon ji upřímně popisuje jako velice náročnou a chtěl by si tuto dovednost osvojit. Pro Šimona je práce na sobě tím nejdůležitějším jak usilovat o zdravou komunitu. Je si vědom toho, že zdravá komunita je ideálem a my jsme na cestě nikoli v cíli. Renáta zažívá komunitu jako zrcadlo, kde může sebe sama zahlédnout. Jarmila s Renátou navíc vyzdvihují i pozitivní zpětnou vazbu. Zajímavé je, že Jarmila vnímá, že v týmu probíhá hojně a zcela přirozeně. Naproti tomu Renáta říká, že se musela pozitivní zpětné vazbě učit. Většina respondentů vidí pozitivní pomoc supervizora, který je tímto procesem částečně provází.

## Vědomí smyslu

U třech respondentů se objevuje vnímání smyslu, který práce v komunitní dílně dává. Každý to pojímá trochu jinak. U Zdeňka se vědomí smyslu objevuje, když se zamýšlí nad tím, proč a jak být součástí komunitní dílny. Šimon rozlišuje smysl práce a smysl, který dává dílna jako prostor druhým lidem. Zažívá zde svobodu a opravdové chvíle. V této práci zažívá smysl, který mu v dřívějším zaměstnání chyběl. Zároveň se zajímá o zpětnou vazbu od klientů, rodičů a dobrovolníků. Je pro něj důležité, aby se lidé na toto místo rádi vraceli. Pavla tematizuje smysl, který je obsažen v ideji, s kterou se respondentka spojuje. Je to pro ní motivací, proč své síly a zájem vkládá do prostoru dílny. Pavla také jako Šimon srovnává své současné zaměstnání s minulým, kde jí právě smysl chyběl.

## Svoboda jako možnost vlastní iniciativy

Svoboda je tématem, ke kterému se u některých respondentů přidružuje téma otevřených možností a možností vlastní iniciativy. Renátě nabízí komunitní dílna prostor svobodně uplatnit svůj potenciál, být iniciativní, brát si sama úkoly. Posledně jmenované akcentuje i Zdeněk. Petra zažívá svobodu jako otevřené možnosti. Může realizovat své nápady, přinášet něco, co vychází z její jedinečnosti. Podobně to vnímá i Pavla, navíc vidí i možnost hledat nové cesty, jak věci dělat, jak je měnit. Pro Šimona je svoboda, kterou v dílně zažívá, spojena s odpovědností.

## Komunita je výzva

Toto téma by mohlo být mottem všech rozhovorů. Výzvu jako téma přímo oslovili Petra a Zdeněk. Z celkového vyznění rozhovorů lze slyšet, že respondenti různými slovy hovoří o nároku, který na ně komunitní vedení klade, ale přesto stojí za to. Z výpovědí je znát, že se člověk setkává se sebou samým a zároveň s druhými velice těsně. Petra se v souvislosti s výzvou zamýšlí nad dnešní zrychlenou dobou a nedostatkem vzájemného naslouchání. Je to výzva, která není pro každého.

## Dotek místa, hluboké spojení

Hluboký duševní zážitek přesahující každodennost lze najít u Pavly a Renáty. Je to jedinečná zkušenost, kterou lze nazvat **niterným zážitkem**. Je to zážitek, ze kterého čerpají své motivace pro práci a vnitřní radost. Lze říci, že jim tento zážitek potvrzuje smysl práce. Pavla popisuje naplnění, které jí práce přináší. Pro práci v dílně jí získal zážitek doteku místa. Renáta vnímá hluboké spojení, zažívá radost, která není chvilková nebo momentální, ale je vnitřní radostí ze setkání.

## 2.10 Shrnutí výsledků analýzy

Výzkumná sonda zjišťuje a popisuje zkušenosti sociálních pracovníků s komunitním vedením sociálně terapeutické dílny. V rámci tohoto šetření jsou rozhovory s respondenty vedeny volně a polostrukturovaně. Je jim ponechán co největší prostor k popsání jejich zkušeností. Ty jsou mapovány prostřednictvím metody fenomenologické interpretativní analýzy. Výzkumná otázka byla položena takto:

Jaká je zkušenost soc. pracovníka s komunitním vedením sociálně terapeutické dílny?

Pro zodpovězení otázky bylo analyzováno šest rozhovorů s respondenty ze dvou dílen. Bohatě naplněná témata jsou u respondentů zastoupena v počtu od pěti do jedenácti, která jsou v závěru analýzy zkoumána napříč.

Témata vystupující z analýzy napříč případy lze rozdělit do čtyř oblastí, dle toho, o čem zkušenost vypovídá:

- **na čem soc. pracovník pracuje**
  - na sobě
  - na svém sebepoznání
  - na poznání druhých (hledání cesty k druhým skrze otevřenou komunikaci a respektování jejich svébytnosti)
- **co nese ve vědomí**
  - smysl, který mu práce dává



- vědomí celku (a jak ho předávat nově příchozím)
- ideu komunity
- **co ze sebe dává**
  - odpovědnost za celek
  - odpovědnost za sebe a za svou práci
  - odpovědnost za vztahy s kolegy
- **co nalézá**
  - svobodu, jako možnost vlastní iniciativy
  - otevřené možnosti

Výsledky výzkumu ukazují bohaté zkušenosti týkající se témat praktických jako je supervize, komunikační dovednosti a práce se zpětnou vazbou, která se více či méně objevovala u všech respondentů. Komunita je **výzva**. Věta, která v rozhovorech opakovaně zaznívá a mohla by se stát mottem rozhovorů. Výstižně v sobě nese velký nárok, jakým je zvládnání konfliktů v uspořádání, kde není opora vedoucího. Dále učení se otevřené komunikaci. Z analýzy také vystupuje otázka, jakým způsobem předávat celek dílny nově příchozím kolegům. Jak předávat ideu a vnitřní zájem o práci v komunitě je otázkou, která s předešlou úzce souvisí. Z toho lze usuzovat, že od člověka přicházejícího do komunitní dílny se očekává nejen to, že chce dělat sociální práci, ale navíc být součástí společenství neseného ideou. Výrazně z analýzy vystupují u dvou respondentů jedinečné zkušenosti, které by se daly nazvat **niterným zážitkem**, který je pro respondentky zdrojem smyslu a motivace práce.

Na závěr můžeme interpretativně shrnout, že výzkumná sonda nabízí nahlédnutí do dvou sociálně terapeutických komunitních dílen skrze zkušenosti sociálních pracovníků. Lze konstatovat, že komunitní dílny jsou živými organismy. Nově přicházející lidé je proměňují a přinášejí do nich svou osobitost. Dílny nabízejí otevřený prostor, kde je možné svobodně realizovat své invence a rozvíjet vlastní potenciál ve shodě s potřebami klientů a možnostmi sociální služby. Představují prostor, kde jsou si lidé blíže. Tato blízkost přináší hluboké zážitky lidskosti, radosti ze setkávání a spirituálního přesahu. Zároveň přináší větší nárok při řešení konfliktních situací a krizí, neboť zde není arbitr v osobě vedoucího. To umožňuje nebo možná

vyžaduje větší samostatnost pracovníků a schopnost sebenáhledu rozvíjeného týmovou supervizi nebo práci na sobě. Práce není shora přidělena pracovníkovi, ale ten si jí aktivně hledá. Rozhodnutí nečiní vedoucí, ale je hledána konsenzuální dohoda. Tento proces je časově náročný, ale je vyslyšen hlas každého člena týmu. Sociální pracovník nese ve vědomí fyzický i mentální prostor dílny a vnímá za něj odpovědnost. Práce propojená s ideou komunity má pro pracovníka hlubší smysl. Tato výzva není pro každého.

## **2.11 Diskuse**

Diskuse se zabývá otázkou volby vzorku participantů. Jsou zde nastíněny okolnosti, jenž mohly ovlivnit výsledky šetření. Dále reflexí mého vztahu k tématu, přínosem komunitního vedení pro sociální službu, propojením výzkumného šetření a teorie s ohledem na výzkumnou otázku. Jsou zde také nastíněny okolnosti, které mohly ovlivnit výsledky šetření.

### **2.11.1 Volba vzorku**

Jak již bylo nastíněno v kapitole 3.4 výběr vzorku byl záměrný. Byli vybráni participanté, kteří splňovali oblast zaměření výzkumu, v jehož průběhu jsou nebo byli pracovníky sociálně terapeutických dílen s komunitním vedením. S participanty se znám osobně, někteří z nich byli mými kolegy. To se pozitivně odrazilo v jejich větší otevřenosti v rozhovorech. Na druhou stranu je možné, že své výpovědi ladí více v pozitivním světle, než je realita. Domnívám se, že to může být způsobené jejich větším idealistickým založením a snahou předat nadšení pro věc.

Někteří participanti měli předešlé zkušenosti s komunitou, jíž byli součástí nebo stále jsou. Jedna respondentka nastoupila do dílny hned po střední škole a byla tedy bez pracovních zkušeností. Lze konstatovat, že její rozhovor ukazuje na určitou dávku vyrovnávání se starším a zkušenějším kolegům. Jde o oblast zkušeností v týmovém spoluzití a komunikaci nikoli však v oblasti sociální služby. Rozhovor se nese v oblasti dovedností komunikačních a celkově je na data chudší než ostatních pět rozhovorů. To je dané mládím respondentky (22 let) a úsporností ve vyjadřování.

Určitou charakteristikou vzorku je také vzdělání a životní ladění participantů. Pět z nich má vysokoškolské vzdělání humanitního, technického nebo sociálního zaměření, spolupracují s jinými komunitami, mají ekologické smýšlení a lze říci, že mají spirituální přesah. Poslední dvě jmenované oblasti se týkají i nejmladší respondentky. Jsou to lidé s hlubším sociálním citěním a dá se říci, že vybočují z průměru populace právě svým fokusem na druhého člověka. To se odráží i ve výzkumu, neboť lze očekávat, že takový participant bude mít silný prosociální přístup.

Lze se domnívat a z analýzy také vyplývá, že komunitní vedení není pro každého. Pro výzkum nebyli osloveni participanti, kterým komunitní vedení nevyhovuje a nikdy by déle v takovém uspořádání nepracovali. V tom lze vidět určitý limit této práce. Vzorek šesti participantů je velmi malý a povaha kvalitativní výzkumné sondy specifická (díky zaměření na individuální zkušenost), výsledná zjištění tedy nelze vztáhnout na celou populaci pracovníků v komunitně vedených sociálně terapeutických dílnách. Bylo by zřejmě zajímavé zaměřit možný další výzkum na srovnání hierarchického a nehierarchického vedení, zde by mohli dostat prostor i participanti, kteří například z dílen odešli z výše uvedeného důvodu.

### **2.11.2 Reflexe mého vztahu k tématu**

V průběhu výzkumného šetření jsem si uvědomovala své zaujetí pro komunitní téma. Téma práce jsem volila, protože mě zajímá samo o sobě jako fenomén, a také z toho důvodu, že jsem chtěla nahlédnout a porozumět, jak to vnímají ostatní zainteresovaní. Skrze jejich zkušenosti jsem mohla lépe porozumět svým vlastním. Mohla jsem je v odstupu konfrontovat a obohatit, některé proměnit.

Při práci s rozhovory jsem reflektovala určitou úlevu, že nemusím některé situace popisované respondenty řešit, že nejsem v tématech tak hluboko ponořená. K tomu mi byly nápomocné reflexe s kolegyní, jak popisují v kapitole 2.2. Lépe jsem v odstupu nahlédla nároky, které pracovník sociální služby při práci s lidmi s postižením nese. K tomu náleží nutnost neziskové organizace zajistit finanční přežití a zvýšená míra odpovědnosti daná komunitním řízením. Při myšlenkové práci s tématy jsem nahlédla, že odpovědnost za celek, vědomí celku a hledání a nalézání smyslu určitého komunitního prostoru je mému založení velmi blízké. Také jsem si uvědomila, že bez určité míry nadšení a vědomí smyslu lze těžko tuto práci dělat. Domnívám se, že odměnou je člověku větší míra svobody, kterou otevřený prostor komunity nabízí a vnitřní motivace k práci daná společným rozhodováním. Pozitivně se mě dotýkal fenomén otevřených možností, který pro mě z rozhovorů vystupoval. Uvědomuji si, že toto mé smýšlení mohlo ovlivnit celkově pozitivní vyznění výzkumné sondy.

### **2.11.3 Přínos komunitního vedení pro sociálně terapeutickou dílnu resp. sociální službu**

Z výzkumné sondy lze usuzovat, že sociální pracovník komunitně vedené sociálně terapeutické dílny je připraven nést větší nároky a je si toho vědom. Díky rozložení rozhodovacích procesů mezi všechny pracovníky týmu dochází k větší zodpovědnosti jednotlivce za chod dílny. Díky aktivnímu přístupu pracovníků k potřebám dílny je tým schopen pružně reagovat a zavádět inovativní způsoby provozování sociální služby. Je schopen rychle reagovat na společenské změny a krize a hledat způsoby, jak se s nimi vyrovnávat.

Pro klienty je přínosem v tom, že mají prostor se stávat samostatnějšími a sebevědomějšími. Komunita společně utváří pravidla a má možnost je uzpůsobovat potřebám celého společenství, klient není vydělován z rozhodovacích procesů. Komunita přispívá k intenzivnímu sociálnímu učení, je zajištěna lepší internalizace a přijímání pravidel, které si komunita sama volí a uvádí v život. Byť je tento proces náročný na komunikaci, podporuje rozvoj právě těchto dovedností. Člověk s postižením v komunitním prostředí může rehabilitovat pocity vydělenosti ze společnosti. Komunita mu nabízí přirozené sociální prostředí.

#### **2.11.4 Propojení výzkumného šetření a teorie**

Teoretická část této práce podává stručný náhled na komunitu tradiční a moderní, na komunitní sociální práci a komunitní práci v kontextu vytvoření a udržení skutečné komunity a na rozhodování pomocí konsenzu. Výzkumná sonda se zaměřuje na mapování zkušeností sociálních pracovníků s komunitním vedením sociálně terapeutických dílen.

Z výsledků sondy je patrné, že např. rozhodovací proces pomocí konsenzu respondenti oceňují, ale zdůrazňují zvýšenou časovou dotaci. Teoretická část přiznává, že konsenzus je časově náročný, ale zároveň předkládá možnosti, jak tento problém zlepšit. Jedna z respondentek se u tématu konsenzu více pozastavuje, byl pro ní silným pozitivním momentem.

Další výsledek sondy ukazuje, že respondenti vyzdvihují důležitost komunikace především její otevřenost a vyzdvihují důležitost vzájemného respektu mezi členy komunity. To se shoduje s teoretickou částí popisující komunitní práci týkající základních charakteristiky procesu vytváření skutečné komunity. Konkrétně zaměření na všeobsažnost, realismus a pokoru (rozjímání, hledání sebe sama).

## Závěr

Sociálně terapeutická dílna s konsenzuálním komunitním vedením je ojedinělým specifickým jevem, které zpravidla nenachází časté uplatnění v sociální práci. Pro sociálního pracovníka toto uspořádání pracoviště představuje náročnou výzvu, ale může přinášet i zajímavé možnosti pro seberozvoj i prohloubení sociální práce obohacující se o přirozené lidské prostředí, které komunita umožňuje. Nabízí také rozšíření možností integrace lidí se zdravotním postižením do širšího spektra běžných oblastí života většinové společnosti.

Cílem diplomové práce bylo provést teoretickou a praktickou sondu do tohoto tématu a popsat zkušenosti sociálních pracovníků s komunitním vedením sociálně terapeutických dílen. Ve své teoretické části práce podává náhled na komunitu, komunitní práci a zabývá se principy komunitního vedení s konsenzuálním rozhodováním.

Empirická část dostala větší prostor – v jejím rámci bylo hledáno porozumění zkušenostem pracovníků sociálně terapeutických dílen s komunitním vedením, a to v rámci kvalitativní výzkumné sondy. Z povahy výzkumné oblasti, kterou jsou zkušenosti, tedy subjektivní data, byl zvolen kvalitativní výzkum. K analýze polostrukturovaných rozhovorů byla použita interpretativní fenomenologická analýza (IPA).

Z výsledků výzkumné sondy vyplývá, že komunitní vedení klade zvýšené nároky na zaměstnance. Potřeba práce na vlastním sebepoznání se také jeví jako nutná podmínka pro zvládnutí těchto nároků, jež klade řízení dílny s rozprostřenou odpovědností na všechny členy komunity. Zároveň tento náročný přístup umožňuje jednotlivci zažívat hluboká setkání a zážitky, které zpětně obohacují jeho osobní život. Pro další výzkum se nabízí otázka principů komunitního vedení nebo zůstaneme-li u zkušeností sociálního pracovníka, by bylo přínosné mapovat vnitřní zdroje a motivace pro práci.

## Seznam literatury

- Asociace místních potravinových iniciativ*. [webová stránka]. (n.d.). Dostupné z <https://www.asociaceampi.cz>
- Baron, S., & Haldane, D. (1991). *Approaching Camphill: From the Boundary*. British Journal of Special Education.
- Brahová, K. (2013). *Fungování camphillské komunity v České republice*. (bakalářská práce). Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity v Brně. Dostupné z <https://theses.cz/id/j9zn3j/>
- Butler, C.T, & Rothstein, A. (1987). *On Conflict and Consensus: a handbook on Formal Consensus decisionmaking*. The Anarchist Library
- Camphill – Families and Friends*. [webová stránka]. (n.d.). Dostupné z <https://camphillfamiliesandfriends.com>
- Camphill na soutoku – České kopisty*. [webová stránka]. (n.d.). Dostupné z <http://www.camphill.cz>
- Camphill Scotland – Camphill Movement*. [webová stránka]. (n.d.). Dostupné z <https://www.camphillscotland.org.uk/the-camphill-movement/>
- Centrum pro komunitní práci*. [webová stránka]. (n.d.). Dostupné z <http://www.cpkp.cz>
- Čermák, I., Řiháček, T. & Hytych, R. (2013). *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Masarykova univerzita Brno. Dostupné z <http://www.opvk.fss.muni.cz/ikapsy/uploads/Kvalitativni-analyza-textu.pdf>
- Grunewald, K. (1974). *The Mentally Retarded in Sweden*. Swedish Institute Stockholm
- Grunewald, K. (2013). *Zavřete ústavy pro mentálně postižené. QUIP – Kvalita v praxi*. (V anglickém jazyce vydáno pod názvem *Close the Institutions for the Intellectually Disabled - Everyone Can Live in the Open Society. A pamphlet on the European Year of People with Disabilities*.) Dostupné z <https://www.kvalitavpraxi.cz/dokumenty/deinstitucionalizace/zavrete-ustavy-pro-mentalne-postizene/>
- Gojová, A., (2006). *Teorie a modely komunitní práce*. Ostravská univerzita – Zdravotně sociální fakulta. Ostrava.
- Gulová, L. & Šíp, R. (2013). *Výzkumné metody v pedagogické praxi*. Praha: Grada.
- Hartl, P. (1997). *Komunita občanská a komunita terapeutická*. Praha: Slon

Havrdová, Z., Kosová, J., Svobodová, J. & Vomlelová, A. (2013). *Mít život ve svých rukou*. Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze. Český západ. Dostupné z [https://cesky-zapad.cz/files/download/Mit\\_zivot\\_ve\\_svych\\_rukou2\\_metodika\\_final.pdf](https://cesky-zapad.cz/files/download/Mit_zivot_ve_svych_rukou2_metodika_final.pdf)

Havrdová, Z., Žurovcová, H., Vishwanathan, S. K., Bílý, T., Benešová, M., Žurovcová, . . . Kosová, J. (2015). Role sociálního pracovníka v komunitní práci. *Sešit sociální práce 2. číslo*. Ministerstvo práce a sociálních věcí. Dostupné z <https://www.mpsv.cz/documents/20142/953091/2ssp.pdf/62383101-41e1-6dd6-c205-da6e91bfa48e>

Hendl, J. (2012). *Kvalitativní výzkum (Druhé vydání)*. Praha: Portál.

Hnilica, K. (2018). *Citační normy APA*. (Pracovní materiál pro studenty Pražské vysoké školy psychosociálních studií verze 4.1). Dostupné z [https://www.pvsps.cz/data/2018/09/05/13/citacni\\_normy\\_dle\\_apa.pdf?id=1648](https://www.pvsps.cz/data/2018/09/05/13/citacni_normy_dle_apa.pdf?id=1648)

Cháb, M. (2004). *Svět bez ústavů*. QUIP.

Chrtová, I. (2019, 15. srpna). Ilona Chrtová pečuje o postižené. Každému klientovi „šijeme péči na míru“, říká. *Pražský deník*. Dostupné z <https://prazsky.denik.cz/zpravy-z-ceska/ilona-chrtova-pecuje-o-postizene-kazdemu-klientovi-sijeme-peci-na-miru-rika-20190815.html>

*Integrované centrum sociálních služeb*. [webová stránka]. (n.d.). Dostupné z <https://www.ichp.cz>

Keller, J. (1986). *Komunita – proměna nebo zánik?* Sborník prací Filozofické fakulty brněnské univerzity. Brno. Dostupné z <http://hdl.handle.net/11222.digilib/111713>

Keller, J. (2007). *Dějiny klasické sociologie*. Druhé vydání. Praha: Slon.

Klímová, Š., (2017) Hnutí Camphill na pozadí sociálně pedagogické reformy počátku minulého století. *Pedagogika*, roč. 67, č. 2., s. 147–160 Dostupné z <https://ojs.cuni.cz/pedagogika/issue/view/91>

Kocvrlichová, M. (2006). *Vina*. Praha: Triton.

*Komunitou podporované zemědělství*. [webová stránka]. (n.d.). Dostupné z <https://kpzinfo.cz>

Matoušek, O. (2008). *Slovník sociální práce*. Druhé přepracované vydání. Praha: Portál.

Musil, L. (1999) *Definice, smysl termínu a funkce „Komunitní sociální práce“*. Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně. Dostupné z [https://is.muni.cz/el/1423/podzim2009/SPP117/um/definice\\_smyslterminu\\_funkce.pdf](https://is.muni.cz/el/1423/podzim2009/SPP117/um/definice_smyslterminu_funkce.pdf)

Maříková, H., Petrušek, M. & Vodáková, A. (1996). *Velký sociologický slovník*. Univerzita Karlova Praha: Karolinum.



Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada.

Navrátil, P. (2003). *Romové v české společnosti*. Portál.

Patras, M. (2010). *Camphill České Kopisty: Specifika první české camphillské komunity* (bakalářská práce). Evangelická teologická fakulta Univerzity Karlovy v Praze. Dostupné z <https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/36915>

Peck, M. S. (1995). *V jiném rytmu* (T. Zábranský a D. Záleský, překl.). Olomouc: Votobia. (Originál byl publikován v roce 1988 s názvem *The Different Drum — Community Making and Peace*)

Pettonnet, C. (2010). *Anonymita aneb ochranná slupka*. (F. Mayer, A. Bensa a Václav Hubinger, ed.). CEFRES. (Originální byl publiková v roce 1987 pod názvem *L'anonymat ou la pellicule protectrice*). Dostupné z [http://www.cefres.cz/IMG/pdf/petonnet\\_1996\\_anonymita\\_ochranna\\_slupka.pdf](http://www.cefres.cz/IMG/pdf/petonnet_1996_anonymita_ochranna_slupka.pdf)

Řičan, P. (2007). *Úvod do komunitní péče o duševně nemocné*. (Text k přednášce, Centrum pro rozvoj péče o duševní zdraví Moravskoslezského kraje). Dostupné z [https://www.crpdz.cz/dokumenty/uvod\\_do\\_komunitni\\_pece\\_pavel\\_rican.pdf](https://www.crpdz.cz/dokumenty/uvod_do_komunitni_pece_pavel_rican.pdf)

Růžička, J. (2003). *Péče o duši v perspektivách psychoterapie*. Praha: Triton

Smith, J. A., Flowers, P. & Larkin, M. (2009). *Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method and Research*. London: SAGE.

Spilková, J. a kol. (2016). *Alternativní potravinové sítě - česká cesta*. Univerzita Karlova Praha: Karolinum.

Špačková, P. (2011). *Sociální prostředí a lokální komunity: město, suburbium, venkov* (dizertační práce, Univerzita Karlova v Praze). Dostupné z webových stránek Univerzity Karlovy: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/34587/>

Tožička, T. & Uhlová, S., (2018). *Základy komunitní práce: Aktivizace a zmocňování romských aktérů prostřednictvím Národní romské platformy II*. Dostupné ze stránek Úřadu vlády ČR [https://www.vlada.cz/assets/ppov/zalezitosti-romske-komunity/dokumenty/Publikace-komunitni\\_prace.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/zalezitosti-romske-komunity/dokumenty/Publikace-komunitni_prace.pdf)

Valenta, M. (1993). *Péče o mentálně postižené v zahraničí: Holandsko a camphillské hnutí*. Olomouc: Univerzita Palackého.

Váně, J. (2012). *Komunita jako nová naděje? Západočeská univerzita v Plzni*.

## Příloha A – rozhovor Pavla

**Datum rozhovoru:** 8. ledna 2019

**Stopáž rozhovoru:** 58:27

**Místo rozhovoru:** kavárna

**Pomocné značky:** (..) pauza ve výroku, (.) změna kadence

**Další poznámky:** ((smích)), ((pauza)), ((přemýšlí)), podtržení dává příklad záznamu zvýrazněných slabik a slov

**T:** tazatel, **R:** respondent

- 
- T: Proč sis vybrala společnost, která je řízená komunitně jako zaměstnání a co je pro tebe důležitý na komunitně vedeném společenství? 1  
2
- R: Přímo na to místo mě přivedla nikoliv ta znalost, jak je ta dílna řízená, ale zážitek dílny při praxi, když jsem tam byla na eurytmii. A kdy se mě to (..) kdy mě to oslovilo a kdy se mě to dotklo. Takže já jsem vlastně tam nejdřív působila jako lektorka eurytmie, a pak když jsem byla vlastně oslovena s nabídkou tam pracovat, tak jsem vlastně ji nadšeně přijala. Takže vlastně to bylo spojené více s místem, tak jak na mě působilo to místo samotné, jak ti klienti, tak i tím samotným. Takže ten motiv tam byl v něčem daný (..) nebyl racionálně promyšlený. Jo prostě byl vlastně vnitřní, který mě tam přivedl, na to místo. Pak (..) to určitě souvisí s tím, že já jsem v té fázi života byla v nějakém období, kdy jsem dělala změny a měla jsem za sebou (..) asi dvanáctiletou zkušenost z práce ve firmách, které byly zaměřené na výkon a kdy v podstatě (..) nebyla rozhodující ta idea, smysl, ale podstatě kvantita té práce. A (..) takže ten důvod, proč tu jsem, byla určitě ta touha po změně. A vlastně (..) pracovat někde, kde to dává smysl a ten to potom nese. Takže to byla určitě ta (..) ten motiv, proč jít sem a proč dát vlastně své síly a schopnosti na takové místo, protože mi to dávalo smysl (..) Teď přímo k tomu komunitnímu vedení (..) 14
- T: Ty jsi vlastně věděla do čeho jdeš, protože jsi to místo znala. 15
- R: Jo. Věděla jsem a zároveň jsem za sebou měla vlastně ne tak plno úvazkovou zkušenost, protože jsem za sebou měla zkušenost založení iniciativy, která necelé tři roky provozovala dětský klub, jako školku pro děti toho waldorfského typu, který vycházel ze stejného vlastně filozofického antroposofického pohledu (..) náhledu na člověka. A tamto bylo vlastně předškolní. Takže vlastně jsem v tom chtěla pokračovat a zkusit to jakoby vlastně nést. U toho místa, kde jsem byla teď, tak byla ta obrovská deviza v tom, že to bylo místo, které fungovalo v té době už víc než patnáct let, takže tam ty kořeny a základy byly položeny už pevně a že jsem tam mohla získat další (..) další zkušenosti a jak vůbec v takovém společenství pracovat. 23
- T: Takže to byl vědomý krok? 24
- 5:08
- R: To jo, věděla jsem, do čeho jdu, ale ty detaily jsem zjišťovala až v samotné té práci. To určitě (..) určitě jsem si nedokázala představit, kam všude to dosahuje (..) co se týče té šíře. Protože i když v komunitním vedení stojíte (..) nebo máte nějakou pozici, která je vymezená, například administrativou, financemi nebo péčí o určitou oblast, ta je tam dána tou kompetencí, tak co jako vnímám a vždycky na těch společenstvích, že vlastně pořád máte ve vědomí a nesete celou tu šíři jakoby (..) té organizace. Že sice se 29

soustředíte, ale pořád máte vlastně i to hledí na ty ostatní, jak v tom, co ta (..) co to místo potřebuje. Bez toho se jako nedá fungovat. Tady není možné se soustředit pouze sám na sebe a jenom na tu svojí kompetenci jako. Samozřejmě, že to má tím pádem vysoké nároky na lidi, co tam přichází. Protože bez té sociální schopnosti v podstatě se to vždycky potom projeví na tom týmu. Protože (..) pokud by ten člověk vlastně ji neměl vůbec, tak tím pádem (..) jakoby to začne být znát na té celé komunitě. Jakoby v tom, že přestane vnímat (..) Protože prostě každému z nás (..) se něco děje a je jasné, že někdy třeba můžeme na nějaký měsíc jakoby (..) v něčem povolit. A jakoby úkolem (..) nebo úkolem, posláním komunity je vnímat kolegu nejenom po té pracovní stránce, ale i po těch (..) po té životní. A vyrovnávat (..) vím, že když já trochu něco mám (..) tak komunita zároveň a totéž dělám a pečuju o ty druhé. Určitě tím znakem je nejen péče o ty klienty, ale i péče o ty vztahy v týmu. To je tam pro mě asi taky důležitý.

T: Jaké máš další zkušenosti s jinou komunitou, která třeba není zaměstnáním, ale zájmem? Jsi součástí ještě nějaký jiný komunity?

R: ((přemýšlí)) Já bych řekla, že je to asi něco, co vlastně nějakým způsobem hledám od svého mládí. Působit v nějakých komunitách, ale ne jakoby v typu toho zaměstnání. Že bylo to ve sportu, kdy jsem dělala kolektivní sport a tam jsme vlastně (..) nějakým způsobem spolu komunikovali a byli sportovní tým, ale zároveň i mimo, dělali jsme narozeninové akce, kulturní akce. Jo, že vlastně já mám vlastně pocit, že bez toho úplně já sama osobně ani neumím fungovat (..) to nevyhledávám. A před tím, než jsem přišla sem, tak jsem to měla jako svou dobrovolnou aktivitu. Takže to byla i ta školka, ve které jsem působila. Protože to jsem dělala při zaměstnání. A vlastně teď (..) i když mám komunitu jako zaměstnání, tak se neustále ((smích)) zapojuju do dalších projektů, které jsou komunitní. Podobný typ je třeba (..) nějaká terapeutická metoda, kde jsme pomáhali ve tříčlenné skupině zorganizovat vzdělání (..) téhle terapeutické metody u nás tady v republice ve spolupráci s rakouskou akademií. A zase to děláme ve třech, zase to děláme vlastně komunitně. Protože já si myslím, že jeden člověk (..) to nezvládne. Že je dobré to aspoň v těch třech.

10:30

T: Ty jsi říkala, že jsi předtím pracovala ve výkonové společnosti. Můžeš říct, jaké vidíš rozdíly mezi komunitně řízenou a hierarchicky řízenou společností a v jakých oblastech je to pro tebe zásadní?

R: ((přemýšlí)) V té hierarchické společnosti je vždycky (..) snazší jako být v tom svém místě, protože tam jsou pevně dané hranice. Vždycky máš nějakého nadřízeného, který za tebe řeší (..) situace, které jsou komplikované. A vlastně ty to nemusíš rozhodovat. To znamená, že .. vždycky se můžeš obrátit nahoru a máš zodpovědnost za přísně vymezený úsek a ten celek tě nezajímá, pokud nejsi na té nejvyšší manažerské pozici. Kdežto v komunitně vedené společnosti (..) je to (..) sice vymezené, jako určitě jsou tam dané nějaké kompetence, ale zároveň je to neustále živé. To znamená, když tam přijdou nestandardní situace, tak (..) to nikdo nerozhodne, to musí rozhodnout v podstatě všichni a hledat kompromis (..) je těžké. Zároveň někdy když je něco nepopulární, nepříjemné, tak je tam větší (..) tendence to třeba odkládat a vlastně nikdo tě za to nemůže (..) sankcionovat. Jako když to takhle řekneš. Že vlastně tím největším šéfem (..) v těch věcech (..) jsi sobě sám. Takže to klade mnohem větší nároky na tu (..) odpovědnost, tvou vlastní. Protože i když je tam (..) tam si nemůžeš říct, ale já dělám od do, tak jdu. Prostě (..) to někdy prostě nejde, jo. Zároveň, když potom (..) no ale je tam, je tam jakoby spousta úskalí v tom, že (..) je tam obrovský nárok na vlastní odpovědnost, ale zároveň i na vlastní (..) pohled sám na sebe. Protože tam (..) při tom hledání těch kompromisů najednou (..) vlastně mnohem dříve přichází sociální schopnost, jakoby umět naslouchat, umět jakoby odstoupit od sebe a co je podstatné, je ta věc, která se řeší nebo je ten (..) jakoby ten ideál. Prostě prospěch té dílny, že to není o tobě (..) tolik. Že tam každý (..) A je to náročnější na čas. Všechny věci (..) že ty věci déle trvají. Když (..) když se něco potřebuje vyřešit.

T: Když mluvíme o odpovědnosti (..) Říkala jsi, že v lidské oblasti to komunitní klade mnohem větší nároky na člověka a na jeho sociální citění. Kde je pro tebe ten zdroj, ze kterého bereš? To vědomí odpovědnosti, pro tu svojí aktivitu. 1  
2  
3

R: ((přemýšlí)) Já myslím, že pro mě ten zdroj, je pro tu (..) nebo pro to místo nebo to, co tam dělám je (..) je to, o koho jde. To znamená, že (..) předmětem a to co je smyslem toho místa, je (..) vytváření toho prostoru a toho společenství pro ty, co tam přicházejí. A ten zdroj pro tu odpovědnost je pro mě vlastně (..) vytvářet ten prostor tak, aby zůstal tím (..) hřejivým místem pro všechny, co tam jsou, aby se tam cítili dobře. To znamená, že tím zdrojem pro tu zodpovědnost je vlastně ta péče. Péče o ten prostor a o všechno, to jsou ti klienti nebo kolegové. A to je asi nejvíc. 4  
5  
6  
7  
8  
9

T: Chtěla bych se zeptat, jaké klade komunitní řízení nároky na člověka v oblasti lidské a pracovní, ale ty jsi k tomu vlastně volně přešla. Tak ještě možná k té pracovní oblasti .. jestli bys to mohla trochu rozvést. Mluvila jsi o tom, že je to časově mnohem náročnější, než se lidé dohodnou, než najdou ten kompromis. 10  
11  
12

R: Taky. Ale je tam v tom pracovním (..) a na to jsme byli i upozorněni, že máme často i supervize. Protože samozřejmě že, v okamžiku kdy funguje komunita, tak (..) vztahy jsou tam bližší než (..) na standardním pracovním místě. Protože ta moje zkušenost z pracovišť před tím (..) tam prostě byly nějaké kolektivy, ale vlastně (..) skutečně přátelské vztahy tam vytvoříte jeden dva, které přetrvává z těch zaměstnání i doteď. Ale v té komunitě je to mnohem blíž. V podstatě vztahy jsou mnohem osobnější. Já to aspoň tak vnímám. Možná právě proto, že v těch pracovních (..) konfliktech nebo v náročných situacích se člověk otevře vlastně víc (..) sám (..) a z toho osobního. A vychází to ven. Protože (..) tam se v těch situacích ukážou naše silné a slabé stránky a vlastně s nimi pak člověk pracuje. Je to bezpečnější prostor, ale zároveň je tam mnohem větší hloubka. I v těch pracovních konfliktech nebo v pracovních vztazích se dostáváš do mnohem větší hloubky a blízkosti s lidmi než je obvyklé vlastně v těch pracovních vztazích. Takže se tam vlastně potom (..) pohybuješ se na rozhraní a někdy oddělit ty dvě roviny, aby to zůstalo (..) Abych věděla, aha, tak tady už jsem reagovala z nějakých svých věcí, které souvisí s biografickým nebo s mým dětstvím a vůbec to jakoby (..) a spatlá se tam dvě věci dohromady. Ale vlastně potom se to jakoby promíchá a zraní se to a může to poškodit obě roviny, i tu osobní i tu pracovní. A vlastně člověk s tím (..) potřebuje pracovat, tak to oddělí. Kde jsem byla já, co tam bylo to pracovní a pak zase jakoby jít zase dál. Proměňovat pořád vztahy jakoby v rámci těch (..) A když tím člověk vlastně projde, tak všechny vztahy dostávají větší kvalitu a je to vlastně dar. Učíš se o sobě (..) a učíš věci proměňovat to, co se naučíš tady (..) je to práce, ale ta komunita není tak úplně práce. To, co si získáš tam, tak si poneseš do osobního života. 13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31

21:05

T: Chápu to správně, že se to pracovní a osobní hodně prolíná? 32

R: Jo, jo. A zároveň jakoby tam pro mě bližší vztahy z těch komunit jsou posilou i v tom osobním životě. 33

T: Co napomáhá tomu, abys to v tu chvíli rozlišila ? Jaké má komunita nástroje, abys to v konfliktnějších situacích zvládla? 34  
35

R: No, jo (..) já jakoby vlastně tomu výrazu (..) komunita a komunitní vedení v průběhu pracovního vztahu nebo doby, co tam jsem, přicházím postupně. A to si myslím, když jsem nastoupila, tak vlastně (..) ta komunita neměla žádná (..) pravidla jakoby psaná. Nějakým způsobem to bylo nesené těmi lidmi, co tam byli a (..) je pak otázkou, když konfliktní situace nastala a nejsou tam žádná pravidla, tak si myslím, že je to pro komunitu mnohem náročnější. A teprve v čase se teď dostáváme k tomu, že bez pravidel to vlastně nejde. Protože my to sami (..) v tom okamžiku, v té situaci jakoby už nezvládneme, ale kdyby .. Ta komunita pravidla určitě potřebuje. Je to základní věc, aby tam aspoň nějaká rámcová pravidla (..) a to se může měnit i s tou komunitou, prostě byla. A to je třeba úskalí v naší komunitě, protože my je vlastně nemáme. Že je teď tvoříme vlastně, že jsme se toho teď dotkli (..) a něco z nás snad jakoby vypadne. A myslím si, že je to dobré, aby ta komunita šla jakoby dál. A každý, kdo tam potom přijde, tak samozřejmě 40  
41  
42  
43  
44  
45

(..) měl možnost se s tím jednak seznámit, ale zároveň jakoby (..) aby s každým novým člověkem se věci v té komunitě můžou jakoby proměnit.	1 2
T: A jaká pravidla pomáhají řešit situaci, když nastane konflikt?	3
R: No když je konflikt, tam by u toho neměli být jenom dva, ale když se řeší nějaká problematická situace, tak by tam měl třetí, například. Nebo když (..) v podstatě (..) a to zjišťujeme čím dál víc, že ta komunikace (..) je něco, co neumíme. A vlastně když (..) bude i pro každého, kdo tam přichází, zřetelné, že tohle pole je trochu jiné, než jaké jste zvyklí, a zároveň je vítané, že je tam otevřenost i ve věcech, které jsou nepříjemné anebo časem (..) To si myslím, že je jedna oblast, abych nepřeskakovala. Jakoby jedna ta oblast problematických situací, jak to řešit v komunitě. A jednak oblast, jak komunikovat, aby věci byly otevřené a byly vyslovené (..) včas. Protože každý máme naučené modely chování, kterými jsme si zvykli řešit ty krizové situace a ne všechny jsou zdravé. Ale v té komunitě člověk sbírá zkušenosti, že to, co fungovalo jinde, tak tady fungovat nemůže, protože to může být ohrožující pro celou tu komunitu (..) Prostě (..) moje vlastní zkušenost je říct včas, když se člověk už necítí dobře. A nedržet to. Protože v okamžiku, kdy to člověk drží dlouho, tak ohrozí celé společenství.	4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14
25:00	
T: Vnímám správně, že je pro tebe otevřenost zásadní?	15
R: Jo, jo. Ale nestačí říct úplně otevřenost, ale i třeba říci, co ta otevřenost znamená. Jako i to v pravidlech mohlo být, protože (..) může to být (..) jako i návodné. Myslím, že pro každého toho člověka (..) Protože tím když tam přijdeš a nevíš, do čeho jdeš, což já jsem v tomhle tom smyslu jako nevěděla, do čeho jdu. Tak je obtížné se v tom orientovat. A vlastně možná i to může půl roku způsobit to, že nemluvíš, neříkáš a přitom nový člověk tam může přinést nový pohled a pak to může narůst, co se pak bude řešit stejně dlouhou dobu, jak jsi nemluvil. A ohrozí to (..) a zpomalí to celý ten chod. Takže (..) myslím, že je to důležité kvůli těm novým lidem, aby aspoň rámcově věděli, do čeho přicházejí. Nejenom říct, že jsme komunitně vedení, ale co to prakticky jako znamená. A (..) pak (..) tím, že jsme teď komunitou, ve které se často dějí změny, tak si myslím, že hodně důležitou oblastí je oblast předávání. Protože (..) já vnímám komunitu jako místo, kde vlastně každý přichází a (..) zároveň se tam snaží ze sebe vydat to nejlepší. Že (..) to funguje dejme tomu dvacet let, tak komunita může být pořád bohatší, protože tam přichází lidé s různými schopnostmi. A když je to předávání (..) vlastně vytvořené dobře, ne že se opravdu jenom napíše, co se má, ale že se to skutečně předá tím živoucím způsobem (..) Protože každá ta skupina, která to vedla, tak něco vytvořila. A když to vlastně dobře předá, tak ta další to zapracuje a může něco přidat něco svého. A tím může komunita narůstat do všech těch šíří a obohacovat. A když vlastně (..) to předávání je v něčem zrychlené nebo se věci neudělají, pak se může stát, že najednou po roce zjistíte, že to noví lidé dělají jinak, že je dlouho nikdo nedoprovázel a teďka jakoby začínáte ten proces zase znovu. A tím že se tam teďka ti lidé mění po dvou po třech letech, tak začne (..) oni tam nemůžou toho dát toho tolik ze sebe a (..) Po té zkušenosti považuju za důležité vytvořit, jak vlastně předat. Předat tak, aby ten, kdo přichází, to skutečně uchopil. Měl nějaký návod a přidal k tomu to své. Pak vlastně (..) se to může trochu přeskupit, proměnit. Každá ta skupina se věnuje jiné oblasti a není to pořád stejné. Aby ten základ vlastně pořád držel. Protože ty podmínky se navíc jakoby (..) při tom fungování mění. (..) Protože všechno je čím dál tím rychlejší a je to tam i znát.	16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38
29:50	
T: Zmínila jsi supervizi, to je asi taky další nástroj, jak to držet v nějakém lidsky i pracovním dobrém prostoru. Jaká je tvoje zkušenost se supervizí?	39 40
R: ((přemýšlí)) Myslím si, že (..) moje vlastní zkušenost je taková, že (..) je to takový nádech. Vytvoření prostoru, kde skutečně můžeš říct všechno. A zároveň je to vytvoření bezpečného prostoru. Že je tam vlastně někdo, kdo (..) ty věci (..) není tam zainteresován emocionálně, dokáže nás těma věcmi provést s nadhledem a zároveň je tam důležitý i ten humor. Že prostě (..) i konflikty i spory prostě do práce patří.	41 42 43 44

Že je to jasné, v okamžiku, kdy se má na jedné věci domlouvat šest lidí, že je to rozdíl než když to jeden 1  
určí nebo když se třeba domlouvají jenom v manželství dva, že jo. A tak když se na tom má shodnout šest 2  
lidí, tak (..) to úplně neumíme. Takže ten supervizor je pro to fungování skoro nezbytný. A určitě 3  
pravidelná supervize jako je pro zdravé prostředí (..) důležitá a nezbytná. A vlastně on jenom dokáže 4  
z těch příběhu, v té situaci (..) pojmenovat krajnost, kterou my si ani nedovolíme vyslovit a pokud ano, 5  
tak v zákulisí. A vlastně najednou si všichni uvědomí prostor, ve kterém se pohybujeme v tom sporu. 6  
Víme, že to není ani tahle krajnost, ani tamta. A najednou se ty póly začínají sblížovat. On vymezí 7  
prostor, ve kterém se potom začneme hledat všichni. Pomohla nám i supervize v rámci (..) v rámci 8  
výběrových řízení i v tom, že (..) nás uklidnil, že nikdy nemáte jistotu, že vyberete dobře. Ať uděláte 9  
maximum. Je to vlastně člověk, který staví věci na zem. Pomáhá nám získávat ty zkušenosti, doprovodit 10  
nás při tom a čistit. 11

T: Zároveň jsi říkala, že on vezme otevřenost, ke které v tom lidském není odvaha, když nechceš někoho 12  
zranit nebo, ať už jsou ty důvody jakékoliv. On ji tam vnese a tím se to uvolní? 13

R: Tak. A zároveň ten prostor je natolik bezpečný, že (..) si tam můžeme dovolit projevit ty emoce. 14  
Můžeme tam na sebe křičet, můžeme se tam rozbrečet a vlastně pořád je to v pořádku. A on vlastně nám 15  
pomáhá tyto emocionální projevy ukorigovat, pojmenovat. V okamžiku, kdy to přesahuje ten rámeček té 16  
supervize, tak řekne, tady by byla dobrá individuální terapie. Ale tohle je už něco, co je na každém 17  
členovi komunity, aby tam, kde mu to ujíždí jakoby moc, tak jestli na tom bude pracovat nebo ne. A to je 18  
vlastně spojené s tím tématem té odpovědnosti. Protože není to jenom pracovní, odborná nebo i ta tvůrčí, 19  
kterou do toho vnášíme, ale je to i odpovědnost za to, jak se chováme v tom lidském a kde s tím můžu 20  
něco dělat. Vlastně (..) a to je něco, co za vás nerozhodne ani šéf ani kolega, ale člověk sám. V tom je 21  
obrovská odpovědnost k tomu místu. Že to je trochu životní cesta. 22

T: Co bys přinesla nového, případně změnila v práci té komunity? Já jsem pochopila, že proces je o 23  
změnách. Když o tom mluvíš, změny se dějí, protože lidem na tom záleží. 24

R: ((přemýšlí)) No, úplně nejlepší, kdybych si mohla přát, tak bych si přála mít aspoň na pár okamžiků 25  
Arabelin prsten a přičarovat naší komunitě dostatek financí, protože si myslím, že aby byla svobodnější a 26  
mohla být víc tvůrčí v tom prostoru, ve kterém je, tak (..) by ty finance určitě ulevily v té obrovské 27  
administrativní zátěži. Protože pro fungování téhle služby, pokud je základním zdrojem (..) státní finance, 28  
tak je k tomu vázána obrovská administrativní zátěž. A to vlastně (..) je něco, co pak bere svobodu v tom 29  
tvůrčím a zároveň tam (..) nese v sobě tu obrovskou odpovědnost za to hmotné a finanční zajištění 30  
fungování celé komunity. To je takové to přání, které, to je ta změna, ale to nic neřeší. ((smích)) To je 31  
něco, co si myslím, že by to tu komunitu osvobodilo. Ale to je prostě dnešní doba, že (..) je to daň za to, 32  
aby takové věci mohly být. Ale jako i v tomhle mě napadá, že (..) aktuálně bych (..) je určitě dobré mít 33  
více zdroje financování, a tím, že to více visí tady na těch státních penězích, které v sobě nesou 34  
administrativní zátěž a určitou zátěž spojenou (..) v různých výkazech. Kdyby tam vznikl i zdroj, který by 35  
byl více spojený s tím prodejem jako v obchodech, tak by ulevilo. Tady v téhle oblasti je to hrozně 36  
našponované a už to ani nejde víc. A (..) kdyby vlastně prodej (..) z těchto typů komunit byl vlastně (..) 37  
více podporovaný společností, byla tam ta přidaná hodnota právě proto, odkud ty věci pochází, tak to by 38  
byl hezký projekt. (..) A myslím, že tím, že v minulosti byl navázaný na tuhle komunitu i obchod, který 39  
vlastně už teďka je mimo. Tak (..) vlastně poskytoval větší zdroje a trochu to teď chybí. A to je vlastně 40  
nápad z té poslední doby nebo i z toho, co bych tomu místu přála. Aby se v této oblasti našlo něco, odkud 41  
by ty finance plynuly pravidelně, a vlastně rozšířilo se pole zdrojů. Vlastně nové nápady, to co bych 42  
změnila jsou nové nápady. Že ty věci nemusí jet pořád stejným způsobem. Aby tam přišli lidé, kteří by 43  
tam tyhle nápady přinesli a tím to i osvěžili a zvedli od té hmoty. ((smích)) 44

39:58

Já se nad tím ještě zamyslím. Protože tohle je oblast, která se týká toho, co dělám. Ta otázka zní, že je to 45  
ta změna, kterou bych přála té komunitě? 46

T: Nejenom přála, ale třeba i ty potřebovala (..) Není to jenom o podmínkách, ale třeba i v rámci týmu nebo komunity, kdybys mohla něco změnit, jestli tě něco napadá. 1 2

R: Jo, já ještě, jestli je tam něco (..) Možná, že mi tam trochu v rámci komunity chybí, že by (..) protože vlastně zjišťuju, že vlastně to co jsem se zmiňovala na začátku, (..) že je tam vlastně důležité mít (..) vlastně v tom svém hledí jakoby jednak oblast, pro kterou tam přicházíš a kterou máš na starosti primárně. Ale mít přehled o tom celku. Jako co potřebuje dílna jako celek, jako celá organizace po všech stránkách v oblasti zabezpečení provozu i v práci s klienty. Vlastně myslím se, že kdyby (..) Já třeba dělám to, že si tyhle věci jakoby dokážu (..) nějakým způsobem v tom (..) celku jako sama najít a vnímat to. Ale myslím si, že pokud přichází někdo na pracovní místo poprvé a nemá žádné zkušenosti ani větší jako pracovní, tak by možná bylo dobré, aby ten člověk, který přichází, získal přehled i o komunitě jako o celku. Co tam vlastně jakoby víc je (..) protože to získává v čase, ale vlastně potom je někdy (..) v uvozovkách toho času tak málo, že zůstane jenom v tom ranku a vlastně hrozně dlouho trvá, než se rozprostře i do toho prostoru, jo. Třeba znát na začátku náhled celého roku, co se děje v té dílně, co se děje jakoby v prostoru té samotné oblasti jakoby (..) jak té administrativní nebo dílenské práce. Potom jakoby když přijde období, které jakoby je důležité vlastně pro přímou práci s klienty nebo co je potřeba pro určitou oblast, tak je potřeba, aby se lidé přesunuli třeba zase tam a pak zase tam. A když nemáš povědomí toho celku, tak vlastně pořád zůstáváš vlastně v tom svém a vlastně (..) ani ti nepřijde, že vlastně se to přeskupuje. Že tam je pohyb, že to není vlastně statické. A vlastně co bych uvítala, aby všichni, co tam jsou, měli větší vědomí o tom celku. A nejenom v tom fyzickém, ale i v tom, na jakém podkladě, ideálu je třeba vybudovaná a to má více vrstev. Aby hned od počátku se s tím ten člověk spojoval a byl v tom doprovázený. Protože potom mnohem víc vstupuje do toho společenství. Já to teďka třeba víc vnímám, protože (..) jsem měla novou kolegyni. Mám pocit, že tím tomu člověku péči věnujete a snažíte se ho začlenit do celého a vlastně upozorňovat ho celou dobu, tak mnohem rychleji vstoupí do toho a pak nastane třeba situace, kdy vám ten člověk na konci zkušební doby řekne, víš co, já jsem na konci zkušební doby dostal nabídku, kterou jsem si přál hrozně dlouho, ale pro mě už bylo důležitější tohle místo. To znamená, že pak najednou vnímáte, že (..) už se ho to dotklo a už mu záleží na tom společenství. Co je po třech měsících někdy skoro zázrak. Takže to stojí za to toho člověka doprovázet a že je to vlastně hrozně důležité, když tam přijde někdo nový, tomu ten čas věnovat a ukazovat mu tu komunitu jako celek. Že to bez vlastně toho nejde. (..) Takže ptala ses mně na tu změnu. To je vlastně hodně důležité, nést jako ten celek a od počátku ho vlastně vnímat. V tom se to liší, od toho standardního. 30

T: Chtěla bych se zeptat na klienty. (..) Jak si myslíš si, že oni vnímají, že jsou součástí komunitně řízené sociální služby? Víím, že tam nemáš úplně srovnání s jinými sociálními službami, je to spíš otázka, jak to vnímáš. 31 32 33

R: ((přemýšlí)) Myslím si, že díky tomu, že pracujeme se skupinou klientů, kteří jsou v něčem jako dospělé děti a jsou mnohem víc ve svých srdcích než většina populace, tak (..) ta odpověď je u některých z nich. Pokud nám klient řekne, že se tam cítí, (..) že je to vlastně jeho rodina, tak to je tou odpovědí. Protože kdyby to bylo s ředitelem, tak to tam nikdy cítit nebude. To je asi jako jedna věc. Oni to spíše vnímají na téhle (..) Že to je pro ně jakoby rodinné prostředí. Že tam není (..) nikdo tam nevystupuje a není tam tou autoritou, takovou silnou. I když samozřejmě určitě někteří klienti získávají silnější vazby k těm terapeutům, (..) kteří s nimi pracují a někdy je nazývají šéfy, ale myslím si, že to může plynout i z jiných okolností, než že by považovali toho člověka jako šéfa celé komunity. Já myslím, že to je to rodinné prostředí a to co tam vnímají nejen ti, co tam přichází jako klienti, ale i ti, co tam přichází jako asistenti nebo jako praktikanti nebo když tam mívají reflexi na to místo (..) nebo když tam přijdou i nakupovat. Že to na ně působí hřejivě. Že se tam vytváří atmosféra toho doma. A to vám šéf neudělá. 40 41 42 43 44

49:20

T: Ještě bych se chtěla zeptat, už jsi o tom mluvila jinými slovy, na vnitřní motivaci v práci. Vlastně není tam šéf, který ti dává úkoly, ale ty si je sama. Jaký to na tebe klade nárok? 45 46

R: Ještě jednou.	1
T: Jde mi o vnitřní motivaci k práci (..) Co tam děláš, ti není dáno z příkazu nebo nařízení nebo ve smyslu toho, že máš přesně vymezené oblasti, kde máš být aktivní a oblasti, o které se nemáš zajímat, protože ty má v kompetenci někdo jiný. Prostě to děláš ze sebe, ze svých potřeb, morální zodpovědnosti nebo chuti nebo radosti pro to.	2 3 4 5
R: No jako já myslím, že (..) pro mě je hrozně důležité, abych dělala práci, která mě baví a zároveň tam nejsem pod tou kuratelou toho příkazu. A ty rozhoduješ sám, kolik toho uděláš a jak to uděláš. Takže mě to vyhovuje. Mně to dává obrovskou svobodu, můžeš to udělat tak, že je to splněno nebo můžeš taky zkusit najít jiný způsob, jak to udělat nebo vlastně hledat, proč se to tak dělá a (..) hledat tam jiný způsob a mně ta komunita dává větší svobodu.	6 7 8 9 10
T: Takže je pro tebe důležité jít do toho s nějakou svou větší invencí za sebe, hledat novou cestu (..)	11
R: Ze sebe, jo, jo. A myslím si, že pro mě (.) já třeba to poznání, že mě baví věci jako organizovat, spojovat, komunikovat a (..) já prostě (..) pro mě takhle pracovní zkušenost (..) Za prvé já jsem nikdy neměla žádnou práci, ve které bych se tak pobavila a tak nasmála a byla v takovém rozpoložení jako tady. To určitě. To samozřejmě souvisí i s našimi klienty. A zároveň jsem jako zjistila, že mě to baví, organizovat, koordinovat, mít nějakým způsobem (..) a pečovat. To samozřejmě souvisí s nějakou mojí vnitřní motivací. Pro mě je prostě důležité (..) v té práci být v kontaktu s lidmi, zároveň (..) ta péče. Je tam prostě to sociální (..) být sociální je pro mě asi tou podstatou. Ale to je všechno proces mého osobního vývoje a myslím si, že ta komunita je opravdu místem, kde sociální můžete být (..) v té největší maximální možné míře. A hlavně i v té svobodě a radosti. A to když se v komunitě udrží, že v tom naladění člověk může být a může v něm zůstat, což je samozřejmě neustále v pohybu, tak to potom udržuje tu komunitu živou.	12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22
T: To zní jako pěkný závěr rozhovoru. Ještě se zeptám, jestli by tvoje další práce byla zase v komunitě nebo jestli bys případně příště dala přednost šéfovi nebo jinému způsobu řízení práce?	23 24
R: S tím šéfem by to už bylo těžké, to bych řekla. Ale nějakého koordinátora bych možná ještě zvládla. Ale myslím, že komunita mi v pracovním životě v nějaké podobě vždycky zůstane. Nevím, v jak velké míře. Protože samozřejmě jsem zkusila působit i ve dvou komunitách zároveň a je to něco, co je opravdu náročné, jednak pracovní a jednak taky sociálně. Tím, jak se ty vztahy kombinují, tak často nemůžete přijít z práce a zavít to. Nesete si to domů a tu míru si musí rozhodnout asi každý z nás jakoby. Kolik toho komunitního do svého života pustí, ale je to zkušenost k nezaplacení.	25 26 27 28 29 30
T: A co ti ta zkušenost dala do života cenného?	31
R: ((přemýšlí)) Opravdové a hluboké přátelství. Je to moje opakovaná zkušenost z práce ve společenství. (..) Vědomí vlastních hranic a větší otevřenost v komunikaci. Komunitní vedení pro mě zůstává ideálem pro práci. Je to (..) úžasná, vyvážená kombinace dvou priorit, odpovědnosti a svobody. To v žádném jiném způsobu řízení nenajdeme. Tam, kde je pyramida, už není svoboda.	32 33 34 35
T: Děkuju! Chyběla ti nějaká otázka, chtěla bys něco dodat?	36
R: Já bych si strašně ráda přečetla nějaké pojednání o tom, co to ta komunita je. Protože to, co děláme je (..) Protože nám nikdo neřekl, jak to má vypadat. A my to děláme z té zkušenosti. Děláme to cestou hledání. Určitě by nám pomohlo něco zvenčí, s kým bychom mohli řešit komunitní věci. Což na supervizi děláme, ale jakoby i pro to samotné společenství, ve kterém působíme, jako co je ta zdravá komunita, co je vlastně, co jsou nějaké principy. Určitě by nám to prospělo taky. Protože v tom my nemáme žádnou teoretickou zkušenost a všechno to děláme jenom tou (..) zkušeností přímo v čase a vlastně to je něco, co potom, co celý ten proces může blokovat a zpomalovat. Když to chceš dělat poctivě a opravdu ty odpovědi na to hledáš, tak to i ovlivníš.	37 38 39 40 41 42 43 44



## Příloha B – rozhovor Petra

Datum rozhovoru: 10. ledna 2019 Stopáž rozhovoru: 42:11 Místo rozhovoru: u participanta doma

**Pomocné značky:** (..) pauza ve výroku, (.) změna kadence

**Další poznámky:** ((pauza)), ((přemýšlí)), podtržení dává příklad záznamu zvýrazněných slabik a slov

**T:** tazatel, **R:** respondent

- 
- T: Chtěla bych se zeptat proč sis vybrala komunitně řízenou společnost jako zaměstnání a jestli to byl 1  
důvod, kritérium tvého výběru? 2
- R: Nebyl to určitě důvod. (..) Přemýšlím, jak to přesně bylo. Já jsem tam dostala nabídku, že někoho 3  
sháněli, převzít tehdy ((přemýšlí)) 4
- T: Věděla jsi, že to není klasicky hierarchicky řízené zaměstnání, že tam není šéf? 5
- R: Myslím si, že v té chvíli ne. Ani, nebo (..) Já jsem to měla tak nadvakrát. Jednou jsem se tam byla i 6  
podívat, někdy těsně po škole. Jenom podívat, ale vlastně protože mi nabízeli celý úvazek, tak jsem to 7  
úplně odložila a dva roky potom jsem i já byla v jiný situaci. Tam sháněli někoho na půl úvazek, a jako už 8  
to pro mě bylo atraktivní. Ale myslím si, že jako tohle jsem v té chvíli vůbec neřešila. Ale je pravda, že 9  
jsem tam byla na pohovoru, všichni tam seděli jako spolu, já nevím kroužek pěti lidí. Představili se mi, já 10  
jsem se jim představila. Působilo to hodně příjemně, osobně. Taky jsem samozřejmě byla nervózní, ale 11  
nebylo to jako, nikdo tomu neříkal jako výběrový řízení. Jo, že člověk byl celej takovej vnitřně sevřenej 12  
(..) jo, tak tohle působilo velmi sympaticky, ale to sem už vo té dílně věděla, že je sympatická, že se mi 13  
líbila. Ale myslím, že jako vlastně tu klasickou nebo takový, takový to uvědomění, jak je to řízené, že 14  
jsem vlastně v té chvíli vůbec neřešila. Sice mi třeba řekli, že se poradí spolu a dají mi vědět, ale myslím, 15  
že to pro mě v tu chvíli nebylo vůbec důležitý. 16
- T: Jsi teď součástí ještě nějaké jiné komunity? Ne ve smyslu zaměstnání, ale zájmu nebo v jiné oblasti, 17  
kde lidé rozhodují o věcech spolu. 18
- R: Dalo by se říct, že jsem (..) máme tam takovou skupinu táborovou nebo spolek, o kterým by se tohle 19  
dalo říci, i když (..) formálně je tam taky předseda. Ale neformálně to do velký míry funguje komunitně, i 20  
když se můžeme bavit, do jaké míry je to vědomý ze strany těch členů, ne stoprocentně, ani to není 21  
vyjádřený ve stanovách, ani otevřeně. Já nevím, že by se přijelo na akci a tam se tohle řeklo. Tak právě 22  
tohle si myslím, že způsobuje někdy rozdílné přístupy, očekávání a i tím pádem chování lidí, protože to 23  
tam jako není úplně jasně řečený a ani zvědomělý. Ale taky se to tam mění. Intuitivně to tam tak funguje 24  
(..) už jako dlouhý roky. No asi by se dalo říct, že na škole je to společenství, že tam vlastně je to 25  
podobně. Tam bych naopak ale řekla, že je to hodně propagovaný osobně, i v těch stanovách, hodně často 26  
jsem to slyšela, že jsme jako kruh a tak dále. Ale (..) taky bych neřekla, že se tam s tím (..) Tam to je jako 27  
řečený, ale vlastně mi taky přijde, že to není jako dotažený do všech důsledků, rozhodně nebo pojatý ve 28  
všech okolnostech, takže tam nastává úplně stejná situace, že se tam míchaj ty očekávání a z toho vznikaj 29  
ty spory. 30
- T: Jaká je tvá zkušenost, kdybys měla říct, jaký je rozdíl mezi řízením hierarchickým a komunitním? V 31  
jakých oblastech se liší to komunitní a hierarchické? 32

R: Já jsem pracovala vlastně souběžně vedle dílny ještě v Domě dětí a mládeže, právě kde to bylo naprosto hierarchický. Jako nemůžu říci, že to byla nějaká hrůza, že by se tam strašně hrálo na formální (..) formální stránku to ne, ale hierarchie tam byla. Ředitel, pak nějaký zástupci, vedoucí pracovišť a tak. A mohla jsem to hodně srovnávat a mě z toho vycházelo to, že i když ten komunitní způsob je jako vo hodně náročnější a delší, tak je pro mě příjemnější. Nebo. Asi nešlo jenom o příjemnost. Spíš ho považuju za lepší, protože ve mně neubíjí motivaci k tý samotný práci. Naopak ji jako zvyšuje tím, že se o tý věci diskutuje a já k tomu můžu něco říct, a pak to pokud teda se nejedná o nějaký fakt enormní problém, tak jako vznikne konsensus, kterej je (..) vlastně jakoby částečně vychází ze mě, a proto já mám zájem to dělat. Kdežto v tý hierarchický práci jsem byla několikrát jako natvrdo přinucena udělat něco, s čím jsem vopravdu nesouhlasila, takovým tím způsobem, tak já jsem tady ředitel, a to pro mě bylo hrozně nepříjemné, fakt hodně. A s tím ředitelem vo tom nešlo mluvit. A on si to vlastně zapamatoval a ještě po třech letech mi to připomněl, už jsem si ani nepamatovala pomalu vo co šlo, ale bylo jako vidět, že ho to točí. Po těch letech, že jsem si postavila hlavu, že jsem si vedla svou. A z jeho pohledu, že jsem byla nelojální, jo. (..) Pro mně bylo jako vlastně nemožný být loajální k něčemu, k čemu se vlastně nemůžu vyjádřit. To byla druhá jako součást toho, že shodou okolností byl naprostej cholerik, jako ukázkovej. A jakmile člověk nesouhlasil, tak mu naběhly všechny ty reakce a vlastně nebyla možná jako konstruktivní diskuse Což (..) a vůbec vlastně žádná diskuse. Někdy to jako bylo pohodlný, ale (..) asi tohle bylo pro mě to nejdůležitější, že to neumožňovalo budovat vnitřní motivaci a tím i sounáležitost s tím zaměstnáním do tý míry, protože prostě ty má nápady byly vyloučený z diskuse. Samozřejmě do nějaký míry jsem si tam mohla dělat, co jsem chtěla na hodinách nebo tak. Ale v nějakých větších věcech to nešlo. (..) Tak to by byla velká výhoda tý komunitně řízený služby. A velká nevýhoda bych naopak řekla, že byla v tom, že právě proto, že ta dílna má taky, přesto že sami teď o sobě říkají, že jsou komunitní (..) Což před šesti lety, kdy jsem tam nastupovala, jsme takový slovo vůbec nepoužívali a řekla bych, že ani to (..) bylo to nazývané jinak, ale myslím si, že bylo to a pořád ještě je do značné míry nevědomý a nezpracovaný nebo neuchopený v některých naprosto zásadních aspektech, třeba v konfliktech. Že vlastně se tam počítá s tím, že to všechno bude dobrý a že se ty lidi budou chtít domluvit. A (..) ve chvíli, kdy to začíná nějak hůř tít nebo když někdo neplní ty pracovní povinnosti tak, s tím vlastně (..) nějak dopředu vědomě se nepracuje. Není na to vůbec příprava a proto hrozně to záleží na lidech, jak to pojmu, a proto se na tom velmi silně šřavěj. Takže to je nevýhoda. To se dá říci i o všech těch ostatních skupinách, kde jsem se pohybovala. Na tohle to tam není připraveno. Druhá věc je praktická, že v dílně nebyl nikdo, kdo by, ve chvíli, kdy ty lidi vodkládaj ty svy úkoly nebo je neplněj, kdoby bouch do stolu a řekl, to uděláš. Takže se tam tyhle věci odkládaly, nedotáhly nebo se třeba vůbec neudělaly, protože nebylo jasné, kdo je má dělat, což prostě (..) je někdy dost blbý. Takže to jsem třeba vnímala jako velkou výhodu tý hierarchie, že se tam nemusí o každým jako úkolíku, který v reálu zabere deset minut, debatovat půl hodiny. Ale přesto mi přišlo, že ta vnitřní motivace, že mi přišla cennější.

12:33

T: Mluvila jsi o vnitřní motivaci a říkala jsi, že jsi se mohla podílet na úkolech nebo na zaměření nebo co se bude dělat. Co ještě podle Tebe souvisí s vnitřní motivací, když máš prostor v práci? Co ještě dalšího podporuje to, že si sama bereš úkoly.

R: Myslíš ze strany zaměstnavatele?

T: Toho uspořádání.

R: Hodně úkolů nebo hodně věcí, mě napadá, to že mě práce nějak bavila, byla to nějaká realizace a samozřejmě taky zodpovědnost tam hraje roli. No, ((přemýšlí)) ale to že mě bavila, asi souvisí s tím celkem, že (..) Takhle mě napadá právě taková ta svoboda, že se dalo vnyst něco novýho něco svýho (..) Já nevím (..) bavilo mě dělat svíčky, tak jsme prostě napsali grant na svíčky, tak ty se tam dělaj, tak to je hezký. Ale i různý další věci, třeba drobnější, Den otevřených dveří s výtvarnýma dílničkama. Ne všechny ty věci byly jako (..) ideální. Třeba tohle bylo, ne že fiasko, ale nějaký extra ohlas to nezbudilo.

A ukázalo se, že je to náročný, abychom tam všichni byli v sobotu, že už se to pak nevopakovalo. (..) Ale ta možnost jako tam přijít s tím, co vychází z nějakého mého talentu nebo ze zkušeností, čím to můžu podpořit, to mi přišlo dobrý. A mě to povzbudilo, se nějak snažit, přestože jsem si pak zpětně vyhodnotila, že nějaký ty věci nebyly zas takový pecky. ((smích))	1 2 3 4
T: Já bych se teď chtěla zeptat na náročnost nebo nároky, jaké to komunitní uspořádání na tebe klade v oblasti lidské a profesní.	5 6
R: No tak čistě pragmaticky třeba jenom čas nebo z takovejch těch vnějších věcí, zabírají dýl ty porady, řešení. Je taky pravda, že my jsme pravidelně třeba úplně běžně vodcházeli třeba v sedm v osm z těch porad. Jo takže, ty první roky. Ale hodně jsme tím žili, jo, s manželem, takže nám to nevadilo, ale myslím, že to není trvale udržitelný stav. (..) No a myslím, že to klade hodně nárok na každého, na nějakou sebereflexi. Protože tak, jak se tam vystřídalo hodně kolegů, tak jsem spíš na nich viděla, samozřejmě člověk to vidí líp na těch druhých, že někdy jí moc nemaj ve věcech, v některých jsou vedle jak tak jedle. Že někdo chtěl zaplatit nějakou čas doma, že nezabere příprava na hodinu arteterapie čtyři hodiny. A někdo prostě fakt ignoroval ty úkoly, že ta (..) Tohle je tam hodně důležitý. Je důležitá taky komunikace, otevřená s tím týmem, protože na ní to vlastně stojí. Řekla bych, že na těchto dvou věcech. Protože člověk, který tam nemluví, tak (..) tím, že třeba neřekne, že se mu něco nelíbí, tak z toho vznikají různé emoce. A člověk, který nemá sebereflexi, tak svým způsobem dělá brzdu. ((smích)) Zejména když právě není opravdu nějaká metodika toho, jak řešit konflikty nebo spíš jak jim předcházet, což dílna vlastně neměla.	7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18
T: A napadají tě nějaké jiné nástroje, jak ošetřit tyto situace?	19
R: jo, jo, jako voni tam byly, ale to je takový to (..) Jo, že (..) Na supervize nejsou peníze, udělat si vzájemnou reflexi, na to není nikdy čas ani jednou za rok. Jo, vždycky je přednější, já nevím (..) Táhle někdo něco ukrad, táhle jdeme na výlet do zoologický. Vždycky ty provozní věci jsou důležitější. Když se nic neděje, tak to nevádí, právě třeba i několik let. Ale vono se to pak natlačí pod pokličku a pak se ukáže, že to vlastně vadilo, akorát nebyl prostor si to říct. No, takže v tomhle (..) v tomhle myslím, že to taky hodně klade nárok na ty lidi. Jako jak oni sami pracujou se svými emocema. (..) No, jestli jako dokážou být konstruktivní. Hodně to klade nároky na zodpovědnost, vnitřní. Protože v tomhle uspořádání, to ty vostatní musej za tebe zasuplovat, když ty vypadneš. Když jsi nemocná 14 dní za rok, tak to dělaj rádi, a ty jsi taky ráda a je to v pohodě. Ale když se objeví nějaká těžká situace, ale to je pak každý týden, nějaká ptákovina, tak už to vyčerpává. ((přemýšlí)) Zodpovědnost, komunikace, sebereflexe, nějaká ta práce s emocema, teď už mě asi nic nenapadá, asi by se našlo.	20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30
20:43	
T: Jakou máš zkušenost se supervizí?	31
R: No jenom malou, byla jsem (..) jednou dvakrát, nevím teď přesně teď, párkrát. Mně to přišlo dobrý. Můžu jen zopakovat, že ve chvíli, kdy se nic neděje, tak to vypadá, že je to takový plkání, že si každé tak trochu postěžuje. Ale přijde mi to důležitý, aby si každé mohl postěžovat. A přijde mi hlavně zásadní na to ten čas, si všichni lidé sednou spolu v klidu a ještě tam mají někoho nezávislýho, kdo jim to pomůže házet do náhledu, že se tam nezačnou točit, každý do svých emocí nebo třeba dva lidi do sebe. A maj možnost mluvit. Zase je tady zásadní ta komunikace. Nevím, jestli existuje ještě něco jiného kromě supervize, určitě jo, ale že to je jedna ze zásadních věcí, který to právě pomáhají zvědomovat, jak ty problémy, tak ty procesy, který tam běhají. Jak pro každého, tak v té skupině. Že vlastně (..) Přijde mi to jako jedna z těch vědomých věcí, který člověk musí dělat, aby se tam nerozhořely nějaký konflikty, který budou už hodně ničivý.	32 33 34 35 36 37 38 39 40 41
T: A když jsi teď zmínila náročnější věci, tak bych se chtěla zeptat, co bys změnila, kdybys mohla?	42
R: Myslíš v té dílně?	43

T: Ano. Co by pomohlo tomu, aby se ten ideál lépe naplňoval, když přijde nějaký konflikt? Kdybys mohla, co bys tam vnesla nového, aby se to líp blížilo tomu ideálu? 1  
2

R: Já myslím, že by to bylo právě tohle. Nějaká vědomá práce na tady tom, aby tam nebylo to očekávání, že je to to kamarádský, vždyť se vždycky nějak domluvíme. Což je typický právě pro ten spolek táborovej náš, že jsme vlastně všichni kamarádi. Ale v tý dílně jsem vnímala hodně i takovej jako duchovní přesah nebo snahu o něj. Tím se tomu nevysmívám. Mně se líbil a byla jsem ráda, že tam je a bylo to inspirativní. A je to důležitý to tam mít. Ale když to právě není provázené i takovou tou vědomou prací v těch profesionálních věcech, ve smyslu sociálních služeb, tak to se z toho holt někdy stávají jenom kecy. Já dám teď příklad z úplně jinýho soudku, ale mě to shodou okolností hodně oslovilo nebo zaujalo mě právě tohle. Existuje nějaký spolek, myslím, že se to jmenuje Země souznění, který se snaží vybudovat ekologickou komunitu a přímo vesnici. A oni jsou zatím jako v počátcích (..) a zaujalo mě, že tydlecty lidi maj třeba jako vopravdu stanovenou vizi, ke který směřujou. Což mi přijde, že je dost zásadní, aby lidi směřovali k tomu stejnýmu. To by měl bejt aspekt komunity. Třeba tohle v dílně absentovalo. Ne, že by to nebylo ve stanovách nebo v nějakých těch řečech okolo, ale vůbec nikdy jsme se o tom snad nebavili, kromě toho, že jsme teda (..) s jednou konkrétní skupinou aktuálních zaměstnanců psali nějaký standardy, kde se jako vo těch cílech baví. A pravda tam jsme to řešili dost, to je pravda. To bych lhala. Ale jinak jako ty vostatní skupiny nebo noví zaměstnanci, ti si to měli jenom někde jako přečíst a půlka z nich to podle mě nečetla doteď. A rozhodně se nedá říct že tou vizí žili. To je jedna věc, a druhá věc, která mě dostala už úplně, že třeba tahle konkrétní komunita, pokud se k ní chceš připojit, tak musíš absolvovat několik kursů neagresivní komunikace, já nevím, otevřený komunikace, a nevím přesně které. Ale hodně mě to tak jako zasáhlo, že jsem si říkala, ty jo, v něčem mi to třeba nesedí, ale říkala jsem si, tyjo, ale oni i bez toho duchovna a všech těch řečiček mají tohle přesto vědomě pojatý. Že tohle vidí. Že prostě lidi jsou lidi a vobčas prostě sou konflikty a oni s tím cíleně pracujou a ošetřujou to už dopředu. To mě hodně zasáhlo. Že jsem si říkala, že kdyby tohle bylo v dílně. Jenom to uvědomění si, že to není, že se vždycky nějak domluvíme nebo že si řekneme, jo, tak se z toho poučíme, bla bla nějaké duchovní, že to je karmický setkání a tyhle řeči, tak je to úplně jiný. 3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26

27:00

T: Takže, co bys vnesla do dílny? 27

R: Do dílny bych konkrétně vnesla nutně tu supervizi pro začátek. Už ne žádný, že se budem bavit, bude nebo nebude, že fakt bude natvrdo každěj měsíc a všichni tam musej jít prostě na tři hodiny. Ale myslím si klidně i nějaký kurs. Já nevím, co to bylo za kursy, co má ten spolek. Možná jsou lepší. 28  
29  
30

T: Pak bych se chtěla zeptat na oblast sdílnosti, důvěry a jednání na rovinu. Jakým způsobem komunitní řízení, podle tvé zkušenosti, to podporují a jestli vůbec? Nebo vytváří? Ty jsi mluvila o otevřenosti, že je to něco, co v tomhle uspořádání funguje nebo je to pro tebe důležité. 31  
32  
33

R: Myslím si, že jo. Nemusí to fungovat, ale v zásadě jo. Už jenom to, že se tě někdo zeptá, což se dá namítnout, že to tak nemusí vždycky být. Otevřenost ano, a myslím si, že i v reálu jsme to tak měli, že se k problému vyjádřili všichni, někdo víc, někdo míň. Zase v tom dédémku jsme byli taky takhle tázání, ale bylo to naprosto výjimečné, jednou za čtvrt roku. A většinou to bylo něco, o čem jsem věděla úplně kulový. Takže moje odpověď byla úplně k ničemu. ((pauza)) Takže ano, podporuje. Asi hodně záleží na těch lidech, jestli se nechaj. A myslím si, že pro hodně lidí je to taky první setkání, takže se hodně jako učej tomudle způsobu komunikace vůbec. Takže jako, kdo nemá zkušenost z nějakých jako výcviků nebo (..) já nevím, třeba takový ty Rainbow festivaly, tam to taky praktikujou, tak je to pro něj setkání, no. Taky to pro něj může být dost těžký. 34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42

T: Jakým způsobem si myslíš, že to vnímají klienti? 43

R: Tak oni vůbec jako vnímají asi základní náladu tý skupiny. Nemusí vědět, že ten konflikt je, ale nějak to čoujou. Prostě i jako dobrou náladu, je to jako přenosný ty emoce. Takže tím pádem i tohle. Myslím, že 44  
45

jako (..) nebo prostě náladu v tom týmu. Většinou maj ty lidi tendenci tam hledat nějakýho ředitele, třeba v kanceláři. Což je přirozený, ale (..) myslím si, že je to pozitivní. Něco jako, pozor, jde tříd'as. ((smích))	1
Myslím si, že to že tamnení ředitel umožňuje takové přátelštější vztahy, míň formální.	2
T: A jakým způsobem se v dílně pracuje se zpětnou vazbou?	3
R: ((přemýšlí)) No, mě přišlo, že právě málo ((smích)) Mě přišlo, že je to často vnímaný, jako nějaká povinnost ze standardů, kam jsme si jí napsali a že je možná lepší si jí vyškrtnout, aby sme to nemuseli splňovat ((smích)). Ale je to potřeba, právě proto, že to patří k tomu zvědomování. Je důležitý si na tohle udělat čas.	4
T: Petro, kdyby sis volila nějaké další zaměstnání, dala bys přednost komunitnímu vedení?	5
R: ((přemýšlí)) No, doufám, že jo. ((smích)) Mě tam právě bliklo, že kdybych já si zakládala nějakou dílnu, tak jestli by právě pro mě nebylo jako veliký pokušení, to tam jako ředitelovat. Což je jako trochu jiná otázka, než to, co říkáš. Vlastně si myslím, že kdybych já si ho hledala, tak určitě budu chtít do tý komunitní (..) a no, myslím si že jo.	6
T: Ještě bych se chtěla zeptat, co ti zkušenost s komunitním vedením v dílně přinesla do života cenného?	7
R: ((přemýšlí)) No, myslím si, že do života je nejcenější právě ta <u>zkušenost</u> . Člověk právě pozná oba způsoby řízení, ten hierarchickej i ten nehierarchickej. A může díky tomu poznat a porovnat ty jejich slabý a silný stránky. Většina lidí, myslím, tuhle zkušenost zažít oboje a porovnat, právě nemá. A setkala sem se běžně s tím, že si to ani neuměj představit. Komunitní styl má velký výhody i nevýhody a díky tomu zážitku si jich člověk je daleko víc vědoměj. Výhody ocení a na slabí místa si dá spíš pozor a ohlídá si je, než ten, kdo tu zkušenost nemá. A taky vlastně mi ta zkušenost pomohla víc se učit naslouchat (..) sama otevřeně komunikovat, mluvit o problémech, svejch potřebách, vůbec o nich vlastně uvažovat (..) a vnímat pohledy ostatních. A taky pracovat s vlastní zodpovědností za chod dílny i kruh těch lidí tam. Samé věci, které při příkazech shora zůstávají uzavřeny a postupem času se stávají frustrací. (..) <u>Hodně</u> silný moment pro mě byl, když se podařilo, po dlouhý diskusi, najít konsenzus i přes původně protichůdný názory. Že když maj všichni snahu a naslouchaj si, nemusí nikdo odejít poražený příkazem nebo hlasováním. A do společného řešení jsou zahrnutý všichni. Ta společná motivace a energie z toho byla pro mě (..) opravdu silným zážitkem.	8
T: Myslím si, že jsme u konce. Chtěla bych se zeptat, jestli je něco, co bys chtěla říct a já jsem se na to nezeptala?	9
R: Přemýšlím ((přemýšlí)) Napadá mě k tomu (..) napadá taková myšlenka, že je to taková výzva. Že možná souvisí s tou poslední otázkou, že vlastně je možný, že nějaký lidi by toho možná ani nechtěli jít. Ale (..) že to je taková výzva trochu pro dnešní svět, ale je zajímavý, jak se ta podobná myšlenka noří právě na těch různých místech. Jak jsou různý, různorodý. Někde ty dílny (..) a pak úplně z jinýho soudku. Někde je to ta banda hipíku, ty rainbow festyvaly. Já to teda znám přes kamaráda, ale vlastně tohle tam akcentujou. V tomhle je to fascinující, že si ty lidi daj ten prostor. Jednak říct a jednak naslouchat tomu druhýmu. Dneska je to takový zkratkovitý. Že když už mluvíš, tak málokdy nasloucháš. Je to takovej protiklad, že si lidi jen píšou na facebooku a s nikým nemluvěj a pak vlastně ten rozhovor může bejt náročnej. Ale má to velký výhody.	10
T: Děkuju za rozhovor.	11

## Příloha C – rozhovor Šimon

Datum rozhovoru: 10. ledna 2019 Stopáž rozhovoru: 42:56 Místo rozhovoru: doma u  
participanta

**Pomocné značky:** (..) pauza ve výroku, (.) změna kadence

**Další poznámky:** ((smích)), ((pauza)), ((přemýšlí)), podtržení dává příklad záznamu  
zvýrazněných slabik a slov

**T:** tazatel, **R:** respondent

- 
- T: Chtěla bych se Tě chtěla zeptat, proč sis vybral komunitně řízenou společnost? 1
- R: Vybral jsem si to proto, protože jsem předtím jezdil na tábory s lidma s postižením, ty puťáky. A nějak 2  
mi to jako změnilo život, v tom že jsem viděl, že jsou to nějaký jako opravdový chvíle a takový jako živí 3  
lidé a zážitky. A (.) tak jsem, potom když jsem po škole nastoupil a dělal konstruktéra tak mě to jako 4  
nedávalo žádný smysl. A právě jako díky té zkušenosti z těch táborů, to pak ten smysl začalo dávat. A tak 5  
jsem si říkal že půjdu pracovat s lidma. Že jako já sem si původně myslel, že jim budu jako pomáhat. A 6  
pak jsem pochopil, že oni spíš pomáhaj mně ((smích)). Ale až později. No, takže ten úplnej začátek, že 7  
jsem chtěl pomáhat, a pak na těch táborech mi přišlo skvělý pomáhat postiženejm a pak teda v té dílně 8  
tam už jako taky. Ale tam mi to dávalo smysl i jako práce, nejenom jako volnej čas. 9
- T: A jsi ještě součástí ještě nějaký jiný komunity? Jaké máš zkušenosti z jiných komunit? 10
- R: Tak jsou puťáky, dílna, škola, jestli se to dá říci, že je to komunita. Že tam se jako nepracuje 11  
dohromady v pracovním životě (..) 12
- T: Já to nemyslím jako zaměstnání, myslím to jako komunitu jako takovou. 13
- R: Takže tady ty tři (..) mě přijde, že vlastně i každý zaměstnání je svým způsobem jako komunita, i když 14  
nemá komunitní řízení, ale že ty procesy jsou tam podobný mezi těma lidma na stejný úrovni, akorát jako 15  
(..) jako (..) se nemusej snažit je řešit. Protože to prostě někdo vyřeší s tím člověkem (..) nebo si dělám 16  
svoje. Takže tady ty tři. 17
- T: A jaké máš zkušenosti se zaměstnáním, kde je to hierarchický řízení? 18
- R: To mám teď aktuální, v tom XY. A pak (..) jako jo, protože jsem byl rok a půl jako konstruktér po škole 19  
a teď půl roku v té firmě, to byl taky strojírenský podnik. Tam to bylo (..) tam jsem měl šéfa, který seděl 20  
přes zed', a když jsem se smál, tak mě zavola, protože to slyšel. 21
- T: A mohl bys popsat jaké jsou pro tebe ty rozdíly hierarchického a komunitního vedení. 22
- 3:43
- R: Ten hierarchický je svým způsobem jednodušší, protože si člověk dělá to, co dostane zadané a 23  
nerozhoduje jako, má zodpovědnost jen za tu svoji konkrétní jednu činnost. A jako to, co bude dělat a jak 24  
se to bude dělat a kdy a tak mu určuje někdo jinej. A (..) když prostě něco nevím, tak to nemusím řešit, 25  
protože se jdu zeptat a voni mi to řeknou. Takže, takže je to jednodušší. A i na ty, i na ty vztahy, myslím, 26  
že to je jednodušší, protože se tam, mi to přišlo, že se tam nemíchám jako nikomu do práce a je to přesně 27  
jasně daný, co kdo bude dělat. A v té dílně je to právě navopak. Že tam, eště tím, jak je to malý, těch pět 28  
zaměstnanců nebo šest, tak se to tam jako často míchá. Že jakoby ta práce s lidma i to vokolo a a není 29

jako vlastně (..) a dost pomohlo, když jsme si pak nějaký ty základní kompetence rozdělili. Kdo bude uklízet, kdo bude dělat ten web a kdo nebude uklízet, nebo prostě, kdo bude dělat záchod. Takže je to lepší v tomhle, že to dává jako svobodu, že si můžu prostě říct, že já bych chtěl dělat tohle, jsem jako dobře v tomhle a můžu to jako dělat. Když budete chtít. Tu kompetenci si můžu zvolit. Tam to tak bylo. Když teda jako (..) Třeba ten úklid tak něco málo tam, taky sem třeba měl, ale ale (..) jo jo, byla tam svoboda. Ale hlavně tam je zase výhoda v tom, že když je tam nějaký problém, tak ten ideál je tak, že si ty lidi názory druhéjch jako vyslechnou a nějak s tím jako pracujou. Že to není tak, že já že chci (..) já nevím, nevím teď, nějaký příklad, ale asi obecně takhle. Že prostě já můžu říct nějakou potřebu a měla by bejt jako vyslyšena, mělo by se na ní reagovat a to třeba mě i jako částečně stačilo. Částečně.

T: Částečně?

R: No tak někdy záleželo, záleží asi jako jak moc mi na tom mě záleželo. Když to bylo něco, co jsem dokázal překousnout. A pak se ukázalo, že pro ostatní to bylo nějaký (..) náročný a pro mě to zase tak důležitý nebylo, tak nad tím mávnu rukou, ale bylo pro mě důležitý, že to aspoň někdo slyší. Třeba ve chvíli, kdy sem se cejtíl přetíženej. Mi to pomohlo tohle. Protože ve firmě [název nahrazen] tam na to nikdo nereagoval, ani to nikoho nezajímalo prostě. Že já jsem přetíženej.

T: Jak by na to reagoval šéf?

R: Hmm (..) myslím si, že (..) tam byl osvícenej šéf, takže on by si to třeba poslechl, ale stejně bych to musel dělat. Nebo bych jako (..) dal by mi možná nějakou odměnu, drobnou, nebo by mi to nějak (..) ale ale jako (..) není tam prostor pro tadyty jako reflexe. Mohl jsem za ním přijít, ale (..) bylo to všechno rychle a někdy to třeba trvalo několik dní než jsem se k tomu jako vůbec (..) než si našel čas, že měl deset minut si mě poslechnout. A mezitím ty věci už třeba vodplynuly. Ten ten akutní jako, to prožívání nebo to člověk vyřešil jinak.

T: A jak to vnímáš v dílně? Mám namysli ten lidský zájem, zájem o tvoje potřeby.

R: No jako, je to jako ideál. Jsme jako lidi. Takže každej tam má, mně přišlo, že každej měl svý (..) Ale vůbec jako třeba, že jsme o tom věděli, nebo že jsme s k tomu snažili nějak voto usilovali vo tohle, tak (..) mě přišlo tohle dobrý hodně. A není to jako, že bysme to uměli nebo by se to dělo jako stoprocentně, to rozhodně tak nebylo. Ani na tom puťáku to tak není, ani na tý škole. A tam jsou ještě rozdíly v tom, že jako na škole se na to podle mě dává jako důraz, jako na to vědomí, jako působení, jednání. Na tom puťáku to tak není, protože to je volnočasový, a tam právě lidi do sebe moc jít nechtěj. No (..) Ale stejně to je pořád ideál.

T: A mohl bys ten ideál trochu víc popsat?

R: Jako toho, jak by to mělo fungovat?

8:38

R: Jo, tak myslím si, že (..) no, tak, ale jo (..) chvíličku (..) no museli bysme se všichni přenýst přes svoje ega, takže já když řeknu, že mám nějakou potřebu třeba, že někdo nepracuje, tak jak mě přijde dobrý, nebo že já prostě mám pocit, že pracuju na úkor někoho jinýho, což tam bylo, tak ten člověk by to, z mýho pohledu, toho ideálu jako, měl unýst a říci, aha já jsem si toho nevším, tak já se nad tím zamyslím a zkusíme to nějak jako jinak. Děkuju za názor. A to moc nefunguje. Nikde. Co já jsem se setkal teda. Myslím, že je taky tím, že je potřeba se víc věnovat sobě jako a chodit i na nějakou jako terapii, jednou za čas nebo tak, aby člověk byl (..) chodit třeba na ty kurzy nějaký, hodně, o tom, jak přijímat zpětnou vazbu, s tím jako pracovat. To mi přijde jako důležitý. To mě přišlo jako velkéj problém všude. S tím jsem se setkal všude. A já s tím mám taky potíže, já to ne vždycky unesu. Ale jako (..) myslím, že to unesu ve chvíli, kdy jako vychladnu. Pak to ke mně přijde, a já už to jako zvládnou. Ale v první chvíli se třeba taky naštvu. Takže jako co mě tady nějaký blbec jako bude říkat (..) A ještě ke všemu von sám jako. ((smích))

T: A jaké má ta dílna nástroje, komunita, aby k tomu ideálu mohla jít?

R: No určitě pravidelný jako nějaký skupiny, kruhy. (..) A takhle, nástroje. Vymezit čas na to, si tohle říkat 1  
a držet ten čas a nenechat se prostě ničím jiným přejít (..) Takže to si myslím. A pak jako samozřejmě 2  
vůle každého k tomu jako si to poslechnout a právě i chodit jako na nějaký kursy. Mně přišlo, že v tý 3  
dílňě je to hodně ze začátku, třeba první dva tři roky, když jsem tam byl, tak mi přišlo, že to jede hodně 4  
po své koleji a nikdo moc nic nechce slyšet ani nikam chodit, ani (..) Protože vlastně my víme, jak se to 5  
dělá. A my to nepotřebujem. A myslím si vlastně tím, že ta dílna má ještě ty ideály jako nějaký bych řek 6  
vyšší nebo že se tam pracuje s vyšším přesahem než jenom tím duševním, ale i tím duchovním, tak se to 7  
často pod to schová. Ale to duševní je každodenní, taková ta hygiena, která podle mě tam chybí. Že právě 8  
si myslím, že (..) nebo co takhle slyším vod svých známých. Em (..) tam, kde není třeba ten ideál třeba tý 9  
antroposofie nebo, tak jako daleko více pracují s tím duševním a maj supervize, maj prostě. Choděj 10  
povinně na kurzy prostě, vopravdu jako musej s tím více pracovat. Takže ta psychologická rovina je tam 11  
akceptovaná víc. Myslím si, že v tom jakoby (..) v tom běžným provozu, takovým tom každodenním, je to 12  
hrozně dobře. A tím neříkám (..) Mně třeba přijde dobře, že tam jsou (..) v tý dílně byly nějaký ty ideály 13  
nebo takový jako kam směřovat a trošku (..) s tím pochopením k těm lidem, k těm zaměstnancům. S tím, 14  
že maj za sebou nějaký příběh, a že to prostě není tak, že něco dělá, tak je blbej, protože by to prostě měl 15  
dělat jinak. Ale zároveň jako tohles to by mi tam chybělo. Myslim si, že je to je důležitý. 16

12:56

T: Jaké na tebe klade nároky to komunitní řízení? Mohl bys to popsat v lidské oblasti a v té profesní. 17

R: No v tý lidský, tam ta otevřenost k tomu (..) K tomu jako slyšet ten pohled těch druhých a 18  
neegoisticky ho přijmout. Nebo minimálně si ho poslechnout. A zamyslet se nad tím. A to je jako podle 19  
mě těžký, no. Hm (..) V profesním (..) to jsou právě ty (..) osvojit si nějaký jako techniky, jak to jako 20  
zvládat, no. Mně přijde, že fakt tohles to je skoro jako největší potíž. Se zpětnou vazbou a s tím jako, jak 21  
když já něco jakoby tam chci vnést, tak prostě jak to udělat tak, aby to pro to společenství jako bylo 22  
dobrý. Jednak v tom kam směřuje, jednak ve vztazích s těma lidma, no. Protože jako ze všech těch 23  
skupin, mám tu zkušenost, že to je hrozný problém. ((pauza)) Člověk se dostává k těm svým tématům, 24  
no, skrze ty druhé. ((smích)) A musí něco dělat, protože tam není nikdo, kdo řekne, zejtra sem nepůjdeš, 25  
ty sem zejtra půjdeš, ty budeš teďka dělat tohle a bude to jak jsem řek a nemusíte se spolu vůbec bavit. 26

T: A jaká je tvoje zkušenost se supervizí? 27

R: No jako malá, malá, ale mě se to moc líbilo právě. A přišlo mi to, že pro mě to byl takovej AHA 28  
okamžik, že jsem říkal, aha, tak tohle jsme měli dělat už dávno. Protože prostě jsme si tady jeli v tom, že 29  
my to nepotřebujeme, že to všechno víme. A to je ale tak strašná jako iluze, takže rozhodně to byl ten 30  
AHA. 31

16:05

T: A v čem ti ta supervize pomohla? 32

R: No v tom, že (..) právě že tam je člověk, kterej je nezaujatý a (..) kterej vlastně má nadhled a nekoupe 33  
se v těch potížích. Když jsme měli potíže (..) v tom (..) si něco říct, tak podle mě už to zajíždělo do toho, 34  
že já to řeknu a ten druhý se už automaticky naštvě. Nebo že to není schopnej slyšet (..) A ten člověk to 35  
prostě dokáže podat nezaujatě a (..) a (..) No, asi tak. A navíc mě právě přišlo, že když jsme pak byli na tý 36  
supervizi, tak i vod něj jsem pak dostal (..) takovej jako (..) náhled na sebe v tom jako, že jsem si říkal, 37  
aha, ale dyť počkej, on to vidí takhle, ale to mě vůbec nenapadlo. Ani mi to nikdo jinej neřekl. To si 38  
nějak pamatuju nějakou jako situaci, když já jsem tam měl pocit, že jedinej správná nějaká (..) ohledně 39  
přijímacího řízení to bylo (..) Že prostě musíme tý holce vodepsat, že prostě musíme tohle a nějak (..) 40  
strašně hezky a von to prostě úplně jako velmi rázně to zarazil tohles to a vlastně řek nějakou prostě, 41  
takhle se to (..) takhle to máte nastavený, tohle jsou pravidla a tohle chcete jenom vy. A mě jako došlo, že 42  
jo, že tohle chci jenom já vlastně. A bylo to tak silný, že (.) jsem vůbec neviděl, že to chci jenom já a že to 43  
vlastně možná není úplně fér vůči všem ostatním. Tak to si pamatuju. 44



T: A jakým způsobem jsi dokázal přijmout na tý supervizi?	1
R: No jako urazil mě v první chvíli (..) jsem si říkal, co, co si, co si to dovoluješ prostě ((smích)) v duchu, samozřejmě jsem mu nic neřekl (..) pak když jsem právě vychlad, tak mi to došlo, že to bylo dobře jako.	2
Že ten pohled bych bez toho, bych vůbec neměl.	3
	4
T: A jak se ti mluví na té supervizi s kolegama? Jaký je v tom rozdíl oproti prostředí dílny?	5
R: Tak vnímám tam někoho, kdo to jako podrží, když mi to moc ulítává. Že to nějak stopne a nasměruje.	6
Tak v tom že je takový větší bezpečí. Já mám vždycky potíže s tím, nebo jsem vždycky měl velkej problém	7
s tím, abych jako někoho neurazil nebo aby si náhodou někdo o mně nemyslel něco jako špatnýho. No	8
nebo abych někomu něco neřekl (..) takže tam to pro mě bylo takový bezpečný. Ten člověk ti to třeba	9
pomůže naformulovat jako. Nebo třeba si to nějak naformulovat to nebo upřesnit (..) tím, že se třeba	10
doptává, jak to myslíte, je to tak, že, chápu to dobře, že (..) Tak to pak jako pomáhá (..) formulovat přesně,	11
co chci říct. S tím mám taky někdy potíže. Že mám něco v hlavě a potom to nedokážu přesně říct a pak si	12
to někdo přebere a už je to pak takovej guláš.	13
T: Chtěla bych se zeptat, ale už jsi o tom mluvil (..) jakým způsobem se v dílně pracuje se zpětnou	14
vazbou?	15
R: No podle mě hrozně málo.	16
19:48	
T: Co bys přinesl nového nebo chtěl změnit? Možná k té zpětné vazbě (..)	17
R: Jako konkrétně?	18
T: Ano ano, konkrétně.	19
R: Každý tejdén v pravidelnej čas, prostě priorita (..) a až pak provozní věci. To by mi přišlo jako úplně	20
nutný.	21
T: Třeba i v jiných oblastech nebo v čemkoliv jiném v rámci komunitního řízení, kdybys mohl něco	22
udělat jinak, co by to bylo?	23
R: ((pauza)) Tak takovej Ideál (..) změnit sebe. ((smích)) Nebo pracovat hodně se sebou, aby člověk (..)	24
nebo zas (..) Vnímám to, jakože to je ideál, ale stejně pracovat se sebou tak, aby to člověk unesl. Aby jako	25
do toho nepadal, aby prostě byl nad tím. A aby jako von vlastně (..) abych třeba já byl ten, kdo (..) kdo (..)	26
v tom bude pevně stát a prostě nenechá se tím jako zničit. Pořád si bude udržovat ten nadhled. Ale to je	27
strašně (..) to je ideál. Takže jak k tomu směřovat je třeba, za mě, je vopravdu práce jako na sobě. Jako	28
kontinuální.	29
T: A jaké má dílna konkrétní nástroje .. Ty už jsi mluvil o nějakých seminářích, o supervizi, napadá tě	30
ještě něco třeba v rámci toho týmu?	31
R: Tak moderní jsou teambuildingy, ale já jsem žádný nezažil. ((pauza)) Ale možná by to nebylo špatný.	32
Odjet někam na tejdén hory, ale já nevím. Možná ne. I když ten akademickej tejdén, závěrečnej, tak je to	33
vždycky takový (..) nakonec dobrý. Po tom týdnu intenzivního žití je to takový jako (..) srdečný. Ale je to	34
tím, že člověk (..) Já nevím (..) Můžu se zamyslet. Možná nějaké mimopracovní aktivita, kde se nebude	35
nic řešit, není špatná. Nic jiného mě nenapadá teda.	36
23:32	
T: Chtěla bych se zeptat na vnitřní zdroje motivace k práci. To že to nemáš nařízené zvnějšku, od šéfa. Co	37
je tvým zdrojem, že se snažíš o ten ideál?	38
R: Co je toho zdrojem, jo? To je dost těžká otázka. ((přemýšlí))	39

T: Pro mě je to jedna z klíčových otázek. Když se někdo rozhodne jít touto cestou (..) Že bude sám zodpovědný za úkoly, které si sám bere, než když jsi ve firmě, kde ti to někdo řekne.	1 2
R: Tyjo, ale tam můžou hrát obrovskou roli nějaký nevědomý motivace [pracovat v komunitě] (..) právě, že jo právě, proto teď hledám (..) hm (..) tak jako, mě to (..) mně to prostě dává smysl. Někakým způsobem mě to dává smysl takhle jako trávit ten čas, takhle ho jako žít s těma lidma [lidi s postižením] a taky se mi líbí ta svoboda v tom (..) hodně. V tom že, já mám nějakou zodpovědnost nebo spoluzodpovědnost, ale jakým způsobem to jako dělám, je jako na mně. Důležitý je, že mám nějaký vlastní kritéria. Jsou pro mě důležitý nebo (..) je pro mě ukazatel to, jak to vnímaj ty lidi, jak jsou tam spokojený prostě, jak tam jako jsou. To je asi takový největší měřítko, jestli tu práci dělám dobře. A nezáleží na tom, jestli bude pět hrníčků nebo jestli pudu s někým nakoupit. V tom je ta svoboda právě. To se mi líbí. Že si to můžu udělat tak, jak já uznám za vhodný, tak to budu dělat. A měřítkem pro mě je, jestli ten člověk se za mnou jako bude vracet nebo že poznám, že to bylo dobře. Nebo ne. To se mi líbí. Taky se mi zřejmě líbí, že mě tam nikdo nebuzeruje. ((smích))	3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13
27:20	
T: A myslíš, že když mluvíš o těch lidech, o klientech, tak jakým způsobem oni vnímají, že to tam je řízené jinak nebo (..) samozřejmě to nemůžeš nějak ověřit, ale myslíš si, že pro ty klienty to má také nějaký význam? Jestli ano, tak jaký? Že chodí do dílny, která je komunitně řízená.	14 15 16
R: Tak to nevím. Mně přijde, že je to vždycky o těch lidech, kteří s nima pracují. Vždycky! Pokud tam bude nějaký šéf, kterýho oni uvidí jednou za rok na besídce, tak ty lidi, kteří tam s nima budou, tak budou pro ně dobrý, myslím, že jim je to jedno.	17 18 19
T: Pak bych se chtěla zeptat na důvěra a jednání na rovinu. Jakým způsobem, to komunitní řízení, to jednání na rovinu, otevřené jednání a s tím spojenou důvěru vytváří nebo podporuje? Pokud vůbec. Co si o tom myslíš?	20 21 22
R: Jako důvěru mezi sebou?	23
T: Důvěru, že můžeš tomu člověku, kolegovi (..) že chceš a můžeš s ním jednat otevřeně a na rovinu. Neschováš se za nějaký proces v rámci firmy, že tě hodnotí šéf.	24 25
R: Jo jo jo. Jasně (..) Hm (..) Tak asi to podporuje, no, ale (..)	26
T: Mě zajímá tvoje zkušenost.	27
R: Já nevím. Teď člověče (..) Jako ((přemýšlí)) Nejsem si úplně jistej, jestli tý otázce dobře rozumím. Dyštak mě zastav, když bych vodpovídal na něco jinýho. Mě přijde, že na škole tu důvěru nějak podpořilo, ta tam rozhodně je mezi těmi, kdo jsme zůstali, z těch dvaceti, nevím možná třiceti, je nás devět. Já mám důvěru v tom, že můžu mluvit o svejch velmi hlubokejch prožíváních. Že jakoby to zůstane tam, a že mě nikdo nevodsoudí. Že budu přijatej. Tak to mám, to mám až teď. Takže tam teda konkrétně určitě. Mám pocit, že se jako člověk svléká do naha.	28 29 30 31 32 33
T: V dílně je to více o tom pracovním?	34
R: Tam jsem to asi tak neměl.	35
T: Já jsem tu otázku směřovala k důvěře, že můžeš jednat s těma lidma na rovinu, že můžeš s nima jednat otevřeně.	36 37
R: To nemám tak spojený, to takhle nemám. Že můžu říci, že s nima můžu jednat na rovinu. To spíš naopak (..) Že to vždycky bylo (..) nebo ne vždycky, to nechci fatalizovat. Ale často to bylo tak, že na toho člověka nemůžeš jít jako přímo. Že musíš jít nějakou voklikou s ohledem to, co von unese, s vohledem na to, jakej je a jak s ním mluvit. A pak by se to mohlo třeba povít. Ale jako že nějak přímo, to nemam tu zkušenost (..)	38 39 40 41 42

- T: Rozumím tomu správně, že jsi spíš vždycky hledal cestu s těma kolegama, jak s nima můžeš mluvit? 1
- R: Tak mě přijde, že to tak mám obecně, jako obecně. Že když přijdu k našim nebo tam, kde vyrostl táta, 2  
tak se trochu musím přizpůsobit tomu, jaký voni jsou, abych s nima moh mluvit. Když jsem ve firmě, tak 3  
musím taky, když jsem u XY [kamarád], tak musím jako úplně jako zastavit. Když se ho na něco zeptám, 4  
tak musím třeba minutu čekat, musím čekat, až on mi odpoví. Že kdybych na něj spustil svoje, tak on mi 5  
nikdy nevodpoví, protože ho vždycky předběhnu. 6
- T: To mluvíš o přizpůsobení. 7
- R: Asi, možná se k tomu pořád nedostávám, vid'? 8
- T: Ty jsi mluvil o ideálu (..) ten jsi nějak pojmenovával, že je to něco, k čemu by to mělo směřovat. Že 9  
bys chtěl, aby lidé dělali svou práci dobře a svobodně. Tak jakým způsobem do tadyté oblasti svobody 10  
patří to, že kolegům říkáš věci otevřeně, přímo? 11
- R: Jako patří, když by to fungovalo. Patří! Určitě patří. To jo, ale už jsme zase u toho, že tohle je ideál a 12  
že to vyžaduje, aby ty lidi na sobě pracovali. Tak to se zase vracím. ((pauza)) 13
- T: Kdybys šel do další, případně nové práce, volil bys zase to komunitní řízení? 14
- R: Určitě. 15
- T: Je to pro tebe důležité? 16
- R: Má to pro mě hlavně smysl. To s těma lidma s postižením je to takový jednodušší než s těma, který na 17  
to nemaj ty papíry ((smích)) .. mě to přijde skvělé, když ten prostor je otevřenější a klubovej. Že ta dílna 18  
unese XY [mluví o dobrovolníkovi], unese i tu XY [mluví o externí dobrovolnici], že jako tam je i ta XY 19  
[mluví o pravidelně docházející dobrovolnici]. To mi přijde právě skvělý. 20
- T: V tomhle smyslu ta otevřenost funguje? 21
- R: To určitě. No to stopro. To je právě velká. 22
- T: Čím to je? 23
- R: Jako že to funguje? 24
- T: Ano. 25
- R: ((přemýšlí)) No jednak tím, že oni tam přijdou, že tam chtěj, že se tam nedostanou náhodou, že tam 26  
nejdou na inzerát. Taky je to skvělý v tom, že člověk s nima nic neřeší. Neřeší s nima jako ten provoz. 27  
Oni prostě přijdou a maj ten svůj úkol, nemaj žádněj závazek, na ničem tam jako nespolupracujou. Dají 28  
něco navíc, co umějí, ale nedrží to. Jo ten XY [dobrovolník] vždycky dělal to co (..) Já budu dělat, co mi 29  
řekneš. Ono je vlastně úplně jedno, jak je. Když teda to není nějakěj extrémista prostě. To mě přišlo 30  
hezky, ale to je tím, že na ně člověk nemá žádněj nárok. Kdežto na kolegy já třeba ty nároky měl. Že by 31  
měli být takoví, měli by tamto. Tak je také tím. Že na ty dobrovolníky nemám nároky, já osobně. Že třeba 32  
by měli jako víc a měli by tamto (..) Tak to je taky hodně tím, že na ty dobrovolníky nemam nárok. Což je 33  
taky docela potíž. Když člověk nemá nároky na lidi, tak to taky není docela dobře. Do nějaké míry (..) 34
- T: Šimone, chyběla ti tam nějaká otázka co se týče komunitního spravování společnosti? Nebo bys chtěl 35  
něco říct něco, na co jsem se nezeptala? 36
- R: Co říci závěrem? Ano (..) Hm ((přemýšlí)) No klade to velký nároky na lidi a zároveň (..) to klade 37  
nárok, abych neměl nárok. ((smích)) Že (..) no (..) prostě (..) Je to ta těžší cesta. A je to nějaká cesta, která 38  
mě jako ten smysl právě dává. Takže bych vždycky do toho šel znova. 39
- T: Takže to stojí za to. A co ti tahle zkušenost přinesla do života cenného? 40

R: Cenné je pro mě asi zjištění, že to je velká práce, aby to fungovalo (..) a možná na ní jako lidstvo ještě 1  
nestačíme ((smích)). A že komunitní vedení je velký ideál, ke kterému se ale musíme propracovat. To, že 2  
to bude dobře fungovat, za náma samo nepřijde. 3

T: Šimone, děkuju za rozhovor. 4

## Příloha D – rozhovor Renáta

**Datum rozhovoru:** 15. ledna 2019

**Stopáž rozhovoru:** 59:10

**Místo rozhovoru:** kavárna

**Pomocné značky:** (..) pauza ve výroku, (.) změna kadence

**Další poznámky:** ((pauza)), ((zamyšleně)), (( přemýšlí)), podtržení dává příklad záznamu zvýrazněných slabik a slov

**T:** tazatel, **R:** respondent

---

T: Chtěla bych se zeptat, zda jsi šla záměrně do komunitní dílny. A druhá otázka je, zda jsi členem ještě nějaké jiné komunity, neformální například. 1 2

R: No tak tu práci jsem si vybrala záměrně i nezáměrně. Záměrně, protože jsem studovala sociální školu a k dílně jsem se dostala, protože jsem zkoušela v rámci praxe že jo, nějaký dílny. Byla jsem v jiné dílně, kde jsem vůbec netušila která bije a pak mě prostě oslovila výzva, aby se šli studenti podívat do dílny, takže jsem tam šla. Aaa (..) mě se tam líbilo jednak lidi (..) uživatelé. Tam byli hodně otevřený a vlastně jako každý den, pokud jim jako bylo dobře, byli absolutně láskyplný a otevřený k (..) tomu, co seš ty. Zajímali se o tebe a vlastně takovým jednoduchým, ale velice otevřeným způsobem se vlastně opravdu zajímali o tebe, konkrétně jako bytost. Jo. A to mě tam úplně nadchlo, protože s tím já jsem se nesetkala, jo. A vlastně mě zajímala i ta práce, ten způsob tý práce těch kolegů. Protože já jsem tam byla na praxi asi rok a pak jsem tam začala pracovat. No, ve svém třetáku a (..)vlastně místo čtvrtáku jsem tam byla rok a pak jsem jela do Vídně. Takže (..) vůbec než jsem do toho pronikla, že jo. Mě to tam přišlo takový hodně free jako a neohraničený. Vono to tak v tý době i trošku bylo. Že jo ((smích)). Takže jsem se v tom trošičku nevyznala. Ale tím, že já jsem nepoznala nic, coby mělo strukturu vlastně, tak mě to až zastak nevadilo. Neměla jsem až zas takový problémy, neměla jsem předsudky. Neměla jsem žádný zkušenosti, že jo. Takže velmi rychle jsem naplula do toho, že (..) vlastně (..) člověk vlastně pokud má zájem a má chuť se tam angažovat v nějakým smyslu, tak má o tom mluvit. A (..) když je to vlastně chtěno, jo, když to projde tím kruhem [kolegiem], jako že by to mohlo bejt dobrý pro to společenství, tak vlastně není problém, aby tam člověk to co chtěl dělat, aby se tam nemohl jako angažovat. Takže já vím, že jsem tam tenkrát dělala nějakou velkej koberec, nějakou zakázku pro jednu paní. Prostě já nevím, metr a půl na metr a půl. Já jsem tam pak typichovala různý jako (..) vzorky z podmořského světa. Jo a jedna kolegyně mi pak řekla, hele to je krásný. Což pro mě bylo jako velký ohodnocení. Protože ona, že jo, umělkyně. A já že jo, studentka. Takže to pro mě bylo parádní. Já jsem z toho tímhle způsobem vlastně profitovala. Mě bylo, že jo, dvaadvacet. Ještě jsem se sama hledala. Takže (..) jsem tam vlastně získala nějakou otevřenou náruč a přijetí. Což mi udělalo hodně dobře. Zároveň vlastně jsem zjistila, že vlastně můžu si to dovolit bejt jako iniciativní a prostě tam dát to svoje, tu svojí kvalitu. (.) Pak když jsem tam začla pracovat, tak to bylo trošku jiný protože v těch kolégiích my jsme tam byli všichni hodně mlad'oučký, jo, tam jsme byli všichni kolem dvaadvacítky. A vůbec tam jsme jako museli se tak nějak (..) stmelit dohromady a jakoby ideálně dorůst, jo. Protože každéj (..), já jsem tam vnímala, že nám jde o ideu společně, ale furt nám tam jako proplouvá podprahově jako to, že každéj má nějakou svojí ideu, kterou by tam chtěl prosadit. A vlastně nevnímá toho druhýho, jo. Takže (..) takže to bylo vlastně náročný pro mě, se tam vlastně prosadit. Jo, nicméně, když jsem přišla s něčím, co bych chtěla já sama za sebe dělat v tý dílně, tak to 32

bylo pořád otevřený. Jo. Ale jak by se měla změnit idea dílny, nebo co bysme tam měli dělat novýho nebo jak to nově uchopit? Tak to už muselo vlastně projít všema a každéj měl na to třeba úplně jinej názor. 1 2

T: A jak dlouho vlastně jsi v dílně? Říkáš, že ti bylo dvaadvacet. 3

R: Teďko je mi 39, ale já jsem byla na mateřský šest let asi. A předtím jsem byla asi dva roky na praxi. Takže já tam zas až tak dlouho nejsem. Takovejch 8 let. (..) A po návratu z mateřský, ono se tam hodně změnilo. Samozřejmě zákony se změnily. Zákon o soc. službách, musely se dělat vnitřní pravidla, muselo se to nově nastavit a profesionalizovat, nó. Což u toho jsem úplně nebyla, ale byla jsem tam vzdáleně, tím jak jsem byla na mateřský. Ale nicméně jak jsem se vrátila z mateřský, tak to pro mě nebyl zas až takovej problém. Protože pořád tam byli ty lidi, který jsem znala, ty zaměstnanci, ty kolegové. A ty pořád jeli v tom (..) ve způsobu, jak jednat s těmi našimi lidmi, tak vlastně v tom se nezměnili. Jenom to bylo nově nastavený, popsany. Byly tam velký nároky vůbec na to to dokumentovat tu službu a zapisovat, co jsme udělali a co jsme neudělali. A jak to vidíme do budoucna. A do toho jsem vlastně vplula. Nó, takže to šlo. 4 5 6 7 8 9 10 11 12

7:46

T: Jaký vidíš po své zkušenosti rozdíl v tom, jak funguje komunitně řízená služba a hierarchicky? 13

R: Heleď, jednoznačný rozdíl je v tom, že lidi jsou tam na jedný lodi a v podstatě, není tam nikdo, kdo je nad nima. Jo, takže každéj tam vopravdu, když se nebojí a nemá nějaký vnitřní bloky, tak vopravdu může naplno, svobodně projevit svůj potenciál a uplatnit se. ((pauza)) Nevýhody jsou tam, že když se řeší jakýkoliv problém nebo jakákoli různice názorů, tak vlastně tam není nikdo, žádněj ředitel, který by řekl a dost, běžte makat a bude to takhle. Jo. Mě to přijde pro organizaci, uděláte to takhle. Dejte mi návrhy, já vám řeknu jak. Jo. To tam není. tím pádem třeba ty porady leckdy, když to jde do vášní, tak potom vlastně to jde úplně někam jinam a není tam nikdo, kdo by řekl a dost, jako. Jo. Cíle organizace jsou takové a takové. Samozřejmě může to tam říct někdo z nás. Jo, ale ten ředitel má vždycky větší váhu. No, takže v tomhle je trochu nevýhoda. Ten říd'as by tam vobčas přinesl (..) určitou takovou stabilitu. Tady se předpokládá v tom komunitním, že vlastně všichni (..) vopravdu jsou si vědomy tý idej. Proč ta dílna byla založena, za jakým cílem a kam směřujeme. A všichni s tím souzněj vlastně. Nikdo si tam neřeší nějaký svoje věci, ale prostě pak můžou mít ten správnej názor a furt jdou tím správným směrem. Nebo tím směrem, který si vytyčili. ((pauza)) Jó, což teď se ukazuje jako problematický, protože vlastně staří kolegové odcházejí nebo vodešli, nabrali jsme nový. A vlastně tam už ta idea není, není to předatelný. Prostě nedá se to předat, úplně. My o tom mluvíme, dáváme číst všechno, co jsme kdy vyplodili. Mluvíme o tom, vlastním příkladem působíme, ale vlastně, když tam ten člověk přišel úplně s jinou ideou. Třeba, nevím, zaplnit svoje nějaký prázdný místo, který prostě má v sobě. ((pauza)) Nebo nějakěj strach z něčeho, tak je to docela problém, tak je to docela problematický. 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31

T: A jaké máte nástroje, aby se ten člověk začlenil? Ten člověk tam nejde asi proto aby šel proti tomu komunitnímu. Ve výběrku nenabíráte člověka, který se projeví, že ho to vůbec nezajímá? 32 33

R: No, vono je to jako s rodičema ve waldorfskejch školách. Že vlastně rodič vodkejve úplně všechno, vyplní dotazník, jak je supr in waldorfskej a je pro všechno. Ale když dojde prostě na tu akci, když to dítě jeho začne mít třeba problémy a jde tam o to, jestli já budu spolupracovat s tím učitelem, jestli ho podržím. Jestli vopravdu podržím celej ten proces proměny toho dítěte. Jo, třeba v tom devátým roce nebo kdy. Tak pak se může zjistit, že třeba ten rodič s tím vůbec nesouzní. Že si to vybral z jinýho důvodu a tady ten byl zakrytej. A to máš dost podobný. To je podobný s těma lidma. My když je vybíráme, tak oni říkaj, že nemaj nic proti společnému studiu, nemaj nic proti antroposofii, hrozně je nadchnula myšlenka právě toho (..) komunitního, toho společenství. Ale pak zjistíš, že voni nejsou vůbec, neuměj s tím společenstvím pracovat. Jo, třeba jako, že třeba neuměj se, ucej se formulovat, co vůbec potřebujou. Jo, něco se jim nelíbí. Ale vlastně projikujou to na celý společenství, že je tam něco v nepořádku. A nejsou schopný udělat krok zpátky a podívat se na sebe. Vlastně, jak já tam působím v tom společenství? Neřeším si tam nějaký ty strachy svoje, jo? Není to vo tomhle? Neměla bych si o tom s jedním člověkem 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45

popovídat? Nebo s nějakým služebně starším, aby mi třeba řekl. Jo, pokud mám k někomu důvěru. Jo, 1  
von mi třeba řekne, jak to tam funguje, já budu jako ujištěná. Jó, když se bojím to tam vytáhnout přede 2  
všema. Samozřejmě, může to tak bejt. 3

T: No a jaké jsou ty nástroje? 4

R: Nástroje, no, my to furt hledáme. To je otevřenej (..) to není nic zatuhlýho. Jo, tohleto společenství 5  
nebo ta forma toho komunitního vedení ty sociální služby, tak to je jako neustále živý organismus a 6  
vždycky záleží, kdo tam je za člověka. Že jo, kdo tam přijde za kolegu. Takže teď jsme třeba ve fázi, kdy 7  
všechny ty věci, co jsme měli nastavený s kolegy, přestávají fungovat. Jsme vlastně v tom procesu, kdy 8  
opět řešíme filosofii dílny. Jestli by se to jako nemělo přenastavit nově? Jo, jak to vlastně udělat tak, aby 9  
ty naši kolegové se nadchnuli pro tu sociální práci? Jo, nebo jestli to udělat řezem, jestli vyměnit za 10  
jinýho kolegu? Jo, takže dobře, nástroje, ptáš se na nástroje? Jediný nástroj, kterej mě napadá je otevřenej 11  
rozhovor. O těch věcech, o problematice, jo. Vzájemná důvěra, kterou teďko se snažíme nastolit. Jo, 12  
((pauza)) no. 13

T: Jakým způsobem? 14

14:49

R: No, tím že já, jako starší teďko spolu se svými kolegy, se snažíme prostě mluvit o tom (..) že jsme 15  
otevřený změnám a je potřebujeme slyšet, jestli třeba něco nevyhovuje, co je za problém. Aby to bylo 16  
formulováno, abysme se na to podívali. To potom není takovej problém, jo. No a (..) vlastně nám k tomu 17  
pomáhá i supervizor. Teď vlastně udělal takovej první výkop. Nebo díky němu jsme udělali první výkop, 18  
kdy vlastně (..) se povedlo formulovat pár prvních bodů, na který se musíme podívat. Jo, tam ještě vlastně 19  
ani nebyla ta důvěra nastolená, že něco takovýho může proběhnout. 20

T: Myslíš si, že ti lidé jsou v prostředí supervize schopni větší otevřenosti a důvěry? Nebo vám ten 21  
supervizor dal jen podněty a vy si to musíte sami prošlapat? 22

R: No asi takhle ((pauza)). Já si myslím, že ten supervizor dal jako ((přemýšlí)) spíš jako zvědomil tu 23  
možnost, že vlastně (..) tohle je práce naše. Že on tam může fungovat jako určitéj pomocník v tý 24  
formulaci. Jo, tím že se zpětně dotazuje, jak to bylo myšleno a jestli je to to, co mělo bejt řečeno. Jestli se 25  
v tom, co jsme si řekli, cejtíme dobře, jo. Jestli je tam ještě něco dalšího. Prostě zvědomování, jo, toho. 26  
Takže v tomhle nám pomohl, jo. Ale samozřejmě vnímám, že to jen prostě výkop a že odteďka v tomhle, 27  
že ve středu máme poradu, že tam prostě pojedem dál, že jo. Co tam je, o co se jedná (..) jo. 28

T: Já bych se chtěla zeptat, jaké nároky to na tebe klade? Ty jsi teď už o tom trochu mluvila. Ale chtěla 29  
bych se zeptat, jaké nároky to komunitní na tebe klade na té lidské a profesionální úrovni? 30

R: ((přemýšlí))No na tý lidský, tam pracuju se svým temperamentem a se svejma dejme tomu stinnějma 31  
stránkama. Protože samozřejmě to společenství nebo jako druhý člověk je výborný zrcadlo, jo a to je 32  
jasný. Takže a v tom společenství, kde se to kumuluje, že jo, tak to je úplně vždycky úžasný cvičení. 33  
Každá ta porada, proto jsme z toho všichni tak zchvácený. Po každý poradě jsme všichni úplně vyřízený. 34  
Protože vlastně se to učíme ovládat anebo jakoby vůbec mít náhled sama na sebe. Jo. Mě se tam třeba 35  
často stává, že je mi tam blbě. Jo, na konci porady jsem vyřízená, unavená, našťvaná. Mám k tomu děti 36  
převzít a postarat se o ně. Takže pak až když jdu spát, tak teprv tam probíhá to, proč je mi tak blbě a co 37  
mě tam tak našťvalo, že jo. Né vždycky, ale někdy tam dojde to. Renato prostě (..) zase ses do toho prostě 38  
jako, zase sis tam přihřívala polívčičku. Zase si nedokázala vlastně jakoby se držet zpátky a moc si tam 39  
třeba něco tlačila. A hrozně moc jako, něco svýho, co si vnímala, že by to bylo výborný, že by to mělo 40  
bejt tak. A nebo zase, hele Renato supr! Ty ses tam držela jako perfektně, distingovaně, supr. Ale ty si 41  
neřekla, co si potřebovala říct. Tak teď je ti blbě, bolí tě v krku a není ti dobře prostě z toho. Zase ses tam 42  
moc držela, aby jsi někomu neublížila. Aby se to někoho nedotklo. Protože už přesně vím, co na koho. Na 43  
koho co působí, komu se co nelíbí. Jo, třeba delegování nebo motivování (..) praktikantů. Nebo člověka 44

na záskok, když tam máme, když jsou lidi nemocný, že jo, kolegové. Tak prostě delegování toho člověka, 1  
tak prostě horký téma. Tak vo tom vím, že se nerado mluví. A já si třeba říkám, tak hele dobrý. Já si třeba 2  
počkám na tu supervizi a tam to třeba rozbálím. Jo, tohle, potřebuju, aby se ty lidi naučili delegovat. Jo, 3  
jinak tam jsou ty pomocníci úplně na nic. Takže to je téma, který já vím, že musím chodit po špičkách, 4  
když ho chci řešit, aby se všichni nenaštvali a aby se to nevezlo na vlnách jen tý emoce. Jo, takže tohle je 5  
pro mě osobní dejme tomu, jako práce na sobě vlastně, nějak tak. Se nějak ukočírovat a zároveň se 6  
neudusit. Říct, co je potřeba, ale samozřejmě to říct snesitelně. Aby se to někoho nedotklo, čili volit slova, 7  
opravdu diplomacie. Volit slova správně jako jo. A zároveň prostě jako se nenechat strhnout. Což je 8  
samozřejmě až perfekcionalistický, jo. Já si to uvědomuju, že tohle jakoby není někdy možný. Prostě jo. 9  
Nebo je to směřování k něčemu. No a má to takhle každé. 10

21:36

Z toho profesního, z toho profesního. Tak já jsem tam jako vedoucí soc. služby, soc. pracovník. Takže já 11  
tam mám určitý pravomoce, určitý povinnosti, který já bych tam měla udržet. Třeba dejme tomu jednání s 12  
uživatelé. Prostě aby bylo (..) aby tam byl zachovanej ten kodex toho soc. pracovníka, pracovníka v soc. 13  
službě. Aby se to nesvezlo někam k nějakým pomlouváním, jo, nebo něco. Takže tohle tam musím držet. 14  
V tom myslím, že nemám problém. Prostě říct, heleť teď už se to svází prostě do pomluv a v tomhle jsem 15  
vyslyšena třeba, jo. V tu chvíli já se tam uplatňuju jako soc. pracovník. Kde mám tu roli, tak tam to jde 16  
jakoby líp. Nebo kolega je tam jako statutář a když se jedná o klienty, tak on většinou mi dává volnou 17  
ruku. Jo, že tam se k tomu vyjádřím já, jo. Dejme tomu mám to konečný slovo. No a pokud jde o třeba já 18  
nevím ((pauza)) personální věci nebo, jo (..) nebo finanční záležitosti, to taky řeší kolega. Víme tak nějak 19  
všichni, že tam má zase on to hlavní slovo. Von jako z pozice statutáře nemusí říkat, hele já teďko jsem 20  
statutář, takže já vám říkám tohle. Von když se tam vozve takhle, to většinou má o tom největší vědomí 21  
on. Protože že jo, jsou tam rozdělený kompetence, každé se tam stará o něco a když kolega z pozice 22  
toho, že tam dělá finanční stránku řekne, hele tohle není dobrý, do toho nebudeme investovat, jo, tohle 23  
nebudeme kupovat. Tak prostě může se někdo ozvat, hele ale bylo by to dobrý proto a proto. A pak on 24  
může říct, hele tak dobře, no tak jako jo. Ale většinou tak přes něj se nejde. Pořád se tam o tom vlastně 25  
může mluvit. 26

24:24

T: Chtěla bych se zeptat na zpětnou vazbu. Pracujete se zpětnou vazbou? A jak? 27

R: No hele, my vždycky koncem roku máme dotazníky. A to dostanou je uživatelé, dostanou je rodiče, 28  
asistenti. Dostanou je všichni. Pak vlastně jsme dělávali to, ještě loni na supervizi, že jsme dělali takový 29  
jako (..) osobní hodnocení v podstatě každého toho spolupracovníka. A dělali jsme to takovým způsobem, 30  
že ten člověk šel jako za dveře a my jsme si o něm povídali to hezký. Jo, neslo se to v tom pozitivním. Jo, 31  
říkali jsme si, co jsme s ním zažili, v čem jsou ty jeho kvality. On si zatím vyplnil svoje hodnocení no a 32  
pak my jsme to přečetli. On mohl taky přečíst to svoje jestli chtěl a ve většině případů to bylo tak, že ten 33  
člověk vopravdu vnímal, to co tam on vnáší a ty ostatní to vnímali taky. Jo, že je to pozitivní. Čili dostal 34  
zpětnou vazbu vlastně. Co tam vlastně přináší, že je to dobře. Letos jsme to ještě neměli, protože se nám 35  
změnil tým. 36

T:A toho negativního jste se nedotýkali? 37

R: Hele ono šlo o posílení kolektivu. A to negativní, prostě vono by v ideálu bylo jako dobrý, kdyby 38  
vypluly ty negativní za pochodu. 39

T: A když něco vypluje za pochodu, tak jak s tím vlastně pracujete? 40

R: Tak třeba na týchle poslední supervizi nám vyplulo pár věcí vlastně negativních. Například, že prostě 41  
nemáme tam personalistu. Čili otázky personální tam řešíme tak, že prostě kdo se toho uchopí, ten to 42  
prostě dělá. To není úplně nejlepší, nicméně zas aspoň je v pořádku, že se tam na tom podílí víc lidí. To 43



znamená, že vlastně jsme tam měli od kolegyně (..) zpětnou vazbu, že tam není nikdo, kdo by řešil, kdo bude zaskakovat v případě nemoci. Že se stalo, že onemocněla a nevěděla, komu má zavolat. Pak teda volala kolegyni, ta to nějak pořešila. Prostřídaly se tam s jinou kolegyní, ta tam zaskakovala. Jí naštvalo to, že je nemocná, je unavená, potřeboval by ležet v posteli a místo toho řeší, kdo za ní zaskočí. Jo, byl to nový požadavek od nového člověka. Vlastně jsme se s tím nesetkali, protože jsme to do té doby neřešili. Pro nás bylo úplně přirozený, jsem nemocná, najdu si záskok za sebe. Protože prostě funguju tam komunitně, funguju tam sociálně.

T: Takže jste měli zvykový pravidlo.

R: Takže zvyk byl, že si najdu za sebe náhradu.

T: A to jste nepředali těm novým zaměstnancům?

R: No tak nepředali. Prostě objevilo se to, že pro nový zaměstnanec je to problém, jo. Což v podstatě je to tak. Z jejich hlediska je to problém. Je to problém, protože my jsme o tomhle vůbec neuvažovali, že bysme to na někoho hodili a ten by za nás řešil, kdo za nás zaskočí. Protože tam bylo prostě jiný nasazení. My jsme to měli jako prostě dílna, tady je dílna a my vo ní pečujem, jo prostě. Takže jako hodit na někoho, aby řešil naši nemoc, to prostě nehodíme.

28:22

T: A patří to nějakým způsobem do toho posláním dílny?

R: Tak určitě to, že kopeme všichni za dílnu, ale úplně pojmenovaný to tam takhle nemáme. Teď jsem to zrovna pročítala, jsou to spíš ideje. Ale jak to jako vynutíš? Jo, podle se nedá úplně, víš.

T: Na to bych se chtěla zeptat a to s tím, co říkáš souvisí. Na vnitřní motivaci k práci a odpovědnost za ten prostor do kterého vstupuješ. Když vstupuješ do komunitního společenství, tak ideálně to na sebe bereš. Ale stane se, že přijde nový kolega, který to tak vůbec nemá. Ale vlastně je to určitým způsobem nutnost nebo aspoň předpoklad, aby byl k tomu komunitnímu otevřený.

R: Víš co, je potřeba o tom mluvit. Ale v tomhle případě to nebylo řečeno těm novým lidem. Je to všechno vlastně za pochodu. Tím jak tam není ten personalista, který by se opravdu postaral o toho nového pracovníka. My jsme v té době, kdy jsme přijímali posledního kolegu, byli na tom tak, že kolegyně vodošla na měsíc prostě na nemocenskou, tým byl oslabený. A vlastně předávali jsme jenom to nejdůležitější, co sloužilo k chodu té dílny. Pak když se vrátila kolegyně, tak my jsme na tom nebyli vlastně líp. To už bylo před vánocema, my jsme byli vyčerpaný. Čili vono jak je to takhle za chodu, není tam nikdo, kdo by to měl jako svojí roli. Takovýho jako služebně staršího, kterej tam jako zapojuje do toho procesu, tak zase se to změnilo. Když jsme zjistili, že tohle to nekomunikování, který ale nebylo na chybě nikoho, ale prostě to tak vyplynulo. Tak prostě, že to kazí vodu. Jo, že prostě tam to dělá špatně v tom kolektivu. Protože vlastně to starý osazenstvo bylo v pohodě. Vycházeli jsme si vstříc, v rámci času jsme si dokázali i popovídat, jo. A já jsem měla zato, že to společenství funguje, že ty nový lidi jsou naprosto perfektní. Že do toho ty nový lidi vlastně vstoupili krásně. Ale to byla vlastně představa. Protože ty lidi, ty nový lidi si vlastně postupně uvědomovali, že vlastně tam leccos nefunguje, protože do toho vlastně vůbec neviděli, nevyznali se v tom. A že vlastně najednou si tam přišli úplně sami hozený do vody, neměli tam staršího kolegu, kterej by je zaučil. S tím se minuli. A vlastně pro ně to byl velký problém. Nakonec tam byl i problém, že jsme neměli víc času, aby jsme si osobně promluvili, jo. Abysme si pokecali u kávy. Tak to se tam projevilo jako taky velký problém. No, takže počkej (..) teď jsem se uchýlila trošku, ale ta idea dílny (..) My vlastně o tom budem teďka znovu mluvit. Je otázka jestli se to podaří teďkous jakoby nově nastavit, aby ty lidi získaly tu motivaci pro tu ideu té dílny, aby se vlastně nadchli tím, že vlastně v tom chtěj vopravdu bejt, jo. No a pro nás je impuls, abysme vopravdu měli i jednoho toho člověka, kterej se nám nabídnul z kolegů, že by chtěl bejt takovým průvodcem pro ty nové lidi, no. Samozřejmě nebude v tom sám. Von bude dělat takový ty nejzřetelnější věci a bude to přinášet

třeba i na poradou. Což si třeba ten nověj spolupracovník netroufá. Což se projevilo jako problém. Že on o tom vlastně nemluvil o těch problémech a nechal to vlastně nakumulovat.	1 2
T: A ptal se ho někdo?	3
R: No tak ptali jsme se. Jestli je spokojenej, jestli mu něco nechybí. Ale (..) Nikdo se ho třeba neptal tak, aby on dokázal o tom mluvit.	4 5
((pauza))	6
T: Co dalšího, co bys chtěla v dílně změnit?	7
R: Je to prostě hlavně o tý komunikaci. A samozřejmě pokud by tam byla perfektní komunikace, všechno bysme si dokázali říct, což je ideál, což jako nemůže nikdy nastat. Tak stejně ještě pořád nemůžem zaručit, že ten člověk se tím nadchne, vnitřně. Jo a že vopravdu se tím nechá jako zapálit. A bude jako, bude (..) bude živenej tím (..) bude prostě tu práci v tý dílně vnímat jako osobní zisk. Ne jako neustálý jako úbytek energie, jak to tam kolegové vnímaj, že jsou jako unavený. I když taky říkaj, nám to něco dává prostě. My nesedíme doma, sme tady prostě a to je jako fajn, no prostě. Ale jakoby takový to zapálení se pro tu dílnu, nenechat jí na holičkách. Jako nenechat to bejt. Jsme financovaný rok co rok, nic není jistýho. Je to hodně o tý duchovní práci a o tom společenství. Jak dokáže bejt pevný, že jo. Protože tam jednou nedostanem grant a sme (..) můžem to zavřít. Takže jde tam prostě o to vlastně, jak funguje to společenství.	8 9 10 11 12 13 14 15 16 17
T: A jakým způsobem si myslíš, že se ten nový člověk může nadchnout? Jestli je to něco z vnějšku nebo jestli musí ten krok udělat v sobě uvnitř?	18 19
R: No tak určitě je to vnitřní, že jo. Já myslím, že do určitý míry se člověk může nechat nadchnout, jo. Samozřejmě je to těžší, protože to nadšení, které přichází, ten podnět který přichází zvnějšku, musí být obnovován, že jo. Jako vždycky je mnohem lepší, když ten člověk se nadchne sám vnitřně. Jo. Což samozřejmě souvisí s tím, že rozumí tomu co se děje v tý dílně. Prostě se tam v tom vyzná. Má svoji zodpovědnost. Má, má zkušenosti s tím, že to co tam vnesl, mělo pozitivní ohlas. Že to vlastně lidi kolem něho baví, to že tam je. Že ho vlastně lidi mají rádi. Jo, to všechno (..) i to přijetí, že v něj maj důvěru, jo, to všechno tě nadchne pro to, aby ty si něco dělala, že jo (..) Jo, takže my sme třeba dělali i to, že jsme se chválili. Jo, takže tam před poradou vždycky proběhlo kolečko, že jsme se snažili na toho každýho spolupracovníka najít to, co za ten tejdén jsme vnímali, že se mu povedlo.	20 21 22 23 24 25 26 27 28
37:06	
T: A jak to fungovalo na tebe?	29
R: ((důrazně)) Jako bylo to nezvyklý! Všichni jsme si na to trochu zvykali. Je to spíš jako trošku náročný, ale vlastně to bylo příjemný. Jako když tě někdo ocení. Heleť Renato, jo, vnímal jsem, že se ti teďko tohle povedlo hezky uzavřít tu smlouvu s tou holkou. Ocenil jsem, jak jsi s ní hezky jednala. Jo, tak to je samozřejmě hezký, jo, když slyšíš, že tak si říkáš jupí, někdo si toho všim. No, tak to je paráda. Nedělám to pro tohle potěšen (..) no tak.	30 31 32 33 34
((pauza))	35
T: mám tady otázku k jednání na rovinu. Chtěla bych se zeptat, jakým způsobem tahle kvalita v tom komunitním prostoru roste nebo zda vůbec. Jestli jí nějakým způsobem ten prostor podmiňuje.	36 37
R: Já myslím, že je to takovej ideál jednat na rovinu s tím druhým člověkem. No, že to vlastně hodně ulehčuje tu komunikaci a vůbec prostě vzájemný soužití. Né vždycky to jde. My to v podstatě teďko objevujem. Jo, snažíme se to v sobě rozdmýchat. Tím, že jakoby to prošlo tím zlem, dejme tomu. V podstatě nějakou negací. V podstatě dejme tomu jsme podcenili to prvotní, ty rozhovory, to povídání si, to vysvětlování si o těch ideách. No, tam se udělala nějaká bublina sváru, jo. Co bylo vnímáno jako špatný, co nefunguje. Jo, co je jako vlastně (..) projev nedůvěry. Jo, dejme tomu, jo a (..) teď přesto vlastně máme	38 39 40 41 42 43

úkol se přenýst. Vočistit se od toho, nebýt tím zatížený. Jo, protože ty s někým prožiješ něco 1  
nepříjemného, ten člověk ti třeba ani není sympatickej a navíc prostě tě kritizoval, že jo. ((smích)) Což se 2  
tě dotklo, samozřejmě, že jo. A teď pokud ty s ním budeš chtít dál anebo muset spolupracovat, tak prostě 3  
se musíš přes tadyto přenýst. Snažit se obnovit, nazpátek anebo prostě znova nebo nově, komunikaci 4  
přímo. A to je teďka velká otázka na to naše společenství, jestli tohleto zvládne. Jestli nebudem tak 5  
zahlcený těma, těma negativníma věcmi. A jestli to zvládneme. Jako já osobně se o to snažím. Né 6  
vždycky to jde. Samozřejmě když vnímám, že jsem strašně unavená a vyčerpaná, tak jako se tam snažím 7  
bejt takovej podpůrcí, jo. Že když je potřeba někam zavolat a neví se, kde je zrovna ten a ten člověk, 8  
uživatel, já tam zavolám. Vycházím maximálně vstříc, řeším věci. Ale do rozhovorů se nepouštím. 9  
Maximálně na tom, jakej byl včerejšek. Jaká byla noc. Jestli se ten člověk, kolega dobře vyspal. A jak se 10  
cejí teďko, ale už se nepouštím dál. Protože vím, že já na tom nejsem úplně nejlíp, že jsem oslabená. 11  
Třeba dejme tomu. Že jsem se sama špatně vyspala nebo to. A ten druhý na tom může být podobně. A 12  
nejsme zrovna osobnostně kámoši, že nejsme zrovna na stejný vlně, jo. Takže pak se snažím prostě 13  
takhle, no. Pokud se vyskytne nějaký (..) pokud je formulován nějaký problém, tak já osobně se ho 14  
snažím řešit, jo. Hledám, co by pomohlo, jo, v té situaci. Snažím se prostě nezaseknou v tom, co si to 15  
dovoluješ, jo prostě. Ale snažím se to - což myslím už je ukazatel profesionality - že prostě se povznesu 16  
nad nějaký osobní, nad nějaký sympatie a antipatie. A snažím se to řešit na nějaký profesionální úrovni, 17  
jo. Co je dobrý pro dílnu. Jak to ošéfujem, aby ta dílna mohla fungovat dál, jo. A prostě, jak si vyjdeme 18  
vstříc, jo. Jestli je potřeba, abych já třeba půl hodinu zaskočila v dílně a pomůžu to, tak tam zaskočím. Ale 19  
nemůžu to udělat v pondělí. Můžu jen v úterý. Jestli je někdo, kdo je na pondělí. V pohodě, jo. Jakmile se 20  
to dostane do té úrovně vůle, jo. Jak se to dá řešit. Tak se to vždycky otevře. Jakoby se otevře ta (..) 21  
taková ta (..) bublina, kdo to vře ty vztahy, jo prostě. Jo, kde to může vřít. Já třeba s tím člověkem nikdy 22  
nepůjdu na kafe. Jo, nikdy to nebude takový, že bych se mu otevřela, ráda se mu otevřela. Ráda s ním 23  
pořešila, že mě třeba není občas dobře a řeším si ty různé věci. Protože není to ten člověk, jo, mám 24  
jinýho. Ale je to ten člověk s kterým já řeším pracovní věci a sme schopný se na týdle rovině se domluvit. 25  
A pokud to takhle zjistíme, že to jde, můžeme to tak i nechat, prostě je to společenství, kde je každéj jinej. 26  
Je respektováno to, že on je jinej, jo. Mě v tom třeba není dobře, ale respektuju ho. Že von je prostě 27  
takovejhle, jo, má něco svýho. Já do toho nevidím, protože on se mi nevotevře, ale já to respektuju. A (..) 28  
pak si umím představit, že to společenství má šanci fungovat. A může tam, může tam i dojít k tomu, že 29  
prostě jednou tam i ta důvěra bude získána, jo. My jednou zjistíme, ty bláho, my řešíme skoro to samý, jo. 30  
Ale prostě je jako proces. 31

44:19

T: Jakým způsobem vnímají to, že je dílna komunitní, klienti? 32

R: Hele já myslím, že to vnímaj. Protože naši lidi jsou otevřený pro ty věci srdcem, jo. Čili voni tam 33  
velmi dobře vnímaj, jak tam sme. Já myslím, že voni tak jako nevědomě věděj velmi dobře, líp než my. 34  
((smích)) Jo, jak jsme na tom všichni dohromady. ((smích)) To se ukazuje, že když je někdo z nás 35  
oslabenej nebo naštvanej, jo. Tak jdou k němu lidi, kteří jsou na to nastavený, kteří jsou láskyplný, jo. 36  
Jsou hodně sluneční, jo, tak ty k němu jdou. Přiběhnou a vobejmou ho, třeba, jo. Snažej se navázat 37  
kontakt, jo. Pak jsou zase určitý typy, který jsou cholerický a když tam cejtěj, že tam je nějaká 38  
nesourodost, že ten člověk není v pohodě. Tak ty mu ještě zatopěj. Jo, samozřejmě, ty do toho rejpnou a 39  
ještě ho pěkně potopěj. Třeba se s ním i zhádaj, když mu to jde. Jo, takže to je docela hezký sledovat. 40  
Vopravdu, zvlášť když je tam nějaká vyhrocená situace. Né, že bysme se pohádali, ale někdo se prostě, 41  
nemá dobrou náladu někdo z kolegů. Musí řešit nějaký určitý věci, že jo, teď se to valí, telefonáty, teď lidi 42  
se mu tam dobejavaj dovnitř. Teď se tomuhle udělá špatně, ten chce tohle, řešíš různé věci a máš toho dost. 43  
A nakonec ti přijde ještě jeden člověk, kterej ti začne nadávat. ((smích)) Jo, takže ty lidi jsou strašně 44  
citliví, ale oni ti to neřeknou, oni to nevědí. Oni to nevědí, je to nevědomí. Když tam máš hodně lidí s 45  
hysterií, tak to jede jako d'as. Tam ti začnou záchvaty všechny možný. Epilepsie to je to samý. Ty lidi jsou 46  
strašně moc citlivý na to dění v té komunitě, jo. Že jo. Takže voni to reflektuju a jako jsou krásný v tom, 47

že třeba před vánoci tam jeden kluk dal dárky úplně všem. I kolegům, jo. Myslel úplně na všechny. Pak jeden kluk tam všem děkuje. Jo, prostě potřese rukou všem a říká, já vopravdu ti děkuju. Nebo, když máme ty ranní zahájení, tak tam říkáme přání pro tu dílnu. Tak to mělo nějaký průběh, že tam lidi říkali nějaký svoje přání, že to třeba nesouviselo ani s nima ani s dílnou, jo. Různý věci se tam promítaly. Ale teď často pozoruju, že ty lidi (..) jakoby (..) ty naši uživatelé, mnohem víc (..) jakoby to společenství drželi víc, než my, kdo bysme to měli držet. Protože na těch přáních je tam vopravdu přání pro dílnu, jo. I na těch přáních (..)jo, i ty lidi, co si nikdy nic nepřáli, jo. Třeba si přáli, ať se někdo do mě zamiluje, jo. Prostě třeba, ať najdu toho svýho kýženýho partnera nebo prostě, jo. Ty lidi maj tam přání pro dílnu takový, aby prostě dílna vydržela, abysme se mohli setkávat, aby prostě, aby aby nebyly neshody mezi námi, jo. Mezi námi řekne ještě, jo, ten člověk. Není tam prostě aby ve světě nebyly neshody. Takový lidi jsou tam taky, jo, co myslej na širší společenství, jo, na národ, jo, na svět. Ale většina lidí tam myslí, aby ta dílna, kam oni choděj, jo. Aby to mohlo dál fungovat, jo, aby tam mohli dál zažívat to přátelství. To setkání, no. Tak.

T: Kdyby jsi někdy volila jiné zaměstnání, bylo by komunitní společenství pro tebe rozhodující? Byla by pro tebe prioritá?

49:24

R: Asi jo. Mám kolegyni z dílny, která teď vlastně z dílny odešla a pro ní to má teďkon ten smysl opačnej systém. Někde, kde je ředitel, kde je to jasně rozdělený. Je to určitá fáze jejího života. Já si to nedovedu teď představit. Tím, že jsem nezažila nic jinýho, mám trošku hendikep se přizpůsobit příliš jako těsnému hierarchickému rozložení, kde dejme tomu je daná jasná zodpovědnost. Což tady je taky. Je tam dejme tomu, paní sociální pracovnice, teď jako to řešte. Je to na vás a my potom vás zhodnotíme. To bych nechtěla. V tom bych se cejtila hrozně špatně. Bejt jako puštěná sama za sebe, jo. Jakoby ponechána sama sobě. Jo, v rámci toho jakoby, komplexu. Jo. Tak teď je to na vás, teď to řešte a my vás pak zhodnotíme. Jo, my vám pak řeknem, jestli jste to udělala dobře anebo ne. Nemusí to tak bejt, nemusí to takhle fungovat, že jo. Většinou je tam delegování. Ale jakoby v tomhle bych se necejtila dobře. Necejtila bych se dobře ani v tom delegování. Mnohem líp mi dělá, když já sama tam ucejtim nějakou jako vopravdu třeba (..) potřebu něčeho, co je potřeba udělat. A vím třeba, že ten člověk to nemůže udělat, protože je tam ztahanej, protože je tam v přímý péči. Nemůže třeba teďkons vyjednat já nevim, třeba tamhle chráněný bydlení pro toho a toho člověka. Na to jsem tam prostě já. Je to moje prostě kompetence, kterou já jsem si prostě zvolila. Je to i z pozice soc. pracovníka. Není to, není to mimo někde obor můj. Takže já jsem tam od toho, abych to dělala. Ale já si to řeknu sama. Není tam nikdo, kdo by řek, hele ty seš tam sociální pracovník, ty si to řeš. Někdy se mi to stalo, ale bylo to pro mě nepříjemný i od těch kolegů. Když vlastně mě delegovali tímhle způsobem. Že vlastně mnohem lepší by bylo, kdyby řekli nebo kdybych já řekla, hele, co kdybych já zavolala tam a tam. Bylo by to fa prostě. Pojistili bysme si to tady, někam bysme se posunuli. A lidi řekli, hele to je supr, máme důvěru prostě v tebe. Tak to je mnohem lepší. Já pokud bych se dostala do (..) nějaký prostě hierarchie, do nějakýho prostě neziskovýho, do nějaký neziskovky, kde by ale fungovala ta hierarchie, tak prostě bych volila samozřejmě, já prostě bych šla po těch kolegách, jo. Jestli tam mi je dobře, jo. Pokud by i v rámci, že nad sebou mám toho ředitele, ale ten by byl jako fajnověj a dával by mi důvěru v tom jednání. Pokud by to takhle bylo a já bych tam měla tu svojí svobodu v tom svém rozhodování se, tak jako není problém, jo. Ale spíš se obávám toho, že tam je to jako hodně delegovaný, jo. Takže by to bylo, pokud ředitel, tak už by to byla větší organizace, no.

T: Je něco, nač jsem se tě nezeptala, co vidíš jako důležitý a chtěla bys to říct? Myslím, že jsem se tě neptala na to, co je tvým vnitřním pohonem, tvým vnitřním zdrojem pro práci, kterou děláš?

R: Tohle je vlastně zajímavý, co je ten vnitřní pohon, takovej, člověka. Na to jsme se dostali při jedný supervizi. A já vím, že jsem se k tomu nevyjádřila, protože jakoby (..) já vlastně nevím ((smích)). Jako mě to dává smysl nějakěj.

T: Já jsem to tak pochopila, když jsi o tom smyslu mluvila, o té ideji. Že vlastně pro tebe je živá, ty jsi pro 1  
ní nějak vnitřně nadšená a i když někdy ztrácíš síly nebo jseš unavená nebo ty konflikty tě vyšťavujou, 2  
což je přirozený. Ale nějak cítím, že jí tam máš, pořád to tam někde hoří. 3

R: No, jo. Asi je to tím, že tam mám ten smysl. Prostě já (..) někdy prostě když se mi zadaří, tak vlastně 4  
do té dílny jdu s velkou radostí. Jako, ale teď kóč z jakýho popudu. Že vlastně já se raduju z toho, že 5  
vlastně se zase vidíme. Že vlastně někdy se mi zadaří vidět ty lidi, ty naše uživatele, který se nějak 6  
projevují, jo, tendle nějak slintá, tendle tohle něco, kulhá, jo. Ale vobčas se mi podaří, já je vidím 7  
vlastně i jako před usnutím. Teď jsem se začala modlit zase za dílnu. Cejtím tu potřebu, že je to vopravdu 8  
stěžejní. Tak jako vlastně ty lidi vnímám vopravdu jako krásný bytosti. Jo. Vono pak během dne se to tak 9  
jako proměňuje tak jako různě. Ale já je vlastně vnímám, nebo cejtím tam takový hluboký společenství. 10  
Jako hluboký spojení. Hluboký spojení těch duší, těch srdcí. To mě naplňuje velkým smyslem, tohle. Vím 11  
i tu historii, vím i že pro hodně lidí se hodně změnilo, vlastně, v té službě naší. Že prostě tenhle člověk, 12  
kterej prostě myslel jen na to, jak získá ženu. Tam prostě byl velkej problém. A tohle mu vadilo jako v 13  
komunikaci s kýmkoliv, vlastně. A tenhle člověk, povedlo se vlastně a já si taky myslím, že je to naše 14  
zásluha, protože já jsem hodně mluvila s tou maminkou, hodně jsme šly do toho osobního, jo. Hodně 15  
jsme mluvili i o té sexualitě, jo. Hodně jsme se propojily i s tou maminkou, že ona měla velkou důvěru. 16  
Já k ní taky. A společně jsme to vlastně zvládli, že tendle kluk konkrétně, že tendle kluk se tak změnil, za 17  
ty tři roky. To je ten, kterej si teďko přeje něco pro tu dílnu krásnýho. Kterej nevnímá už jenom nějakej 18  
svůj pud někde, jo. Kterej ho vopravdu celého ovládal. Ale kterej vodhlídnul vod toho a přeje si pro dílnu 19  
ty krásný věci. Jde do dílny, tam je spokojenej, tam pracuje se dřevem a je spokojenej prostě. Takže tohle 20  
mi dává hlubokej smysl, že tendle člověk jako dokázal vopravdu v nějakym, jako udělat velkej krok v 21  
podstatě. Vnitřní, kterej třeba není vůbec vidět, jo. Navenek se to třeba projevuje nějak, což je 22  
reflektováno, ale vlastně jako že některý ty lidi, vlastně vobčas, si jako uvědomím, že vlastně udělali za 23  
ten vývoj krok dopředu, jo. Někdo ne. Je tam přeci jenom hodně lidí, ale u někoho se třeba povede ten 24  
krok. Nebo holka, která k nám chodí už pět let. Maminka řekla, hele ta holka normálně se rozmluvila, já ji 25  
normálně rozumím. A myslim si, že je to tím divadlem, co tam děláte. Že se tam snažíte vyslovovat, že 26  
tam hledíte na tu hlásku, jak je tvořena. Jak to vyslovit poněkolkrát znovu a znovu. A že vlastně ona se 27  
potom i doma rozmluvila a že vlastně potom je jí rozumět. Jo, takže to je velkej smysl potom. Ten člověk 28  
dokáže tam udělat svůj osobní vlastně přesah, jo. Kterej by nikdy neudělala, kdyby vlastně to nebylo 29  
uchopeno, trochu jo. A s tou dejme tomu i láskou a i s tou vůlí, která je do toho vložena. Kdyby s ní 30  
nebylo pracováno a samozřejmě ona i díky té lásce a je jí věnována ta péče, kterou ona potřebuje že jo. 31  
Protože je to vždycky o tom přijímání toho krásnýho, že jo a toho láskyplnýho, že se ten člověk může 32  
otevřít a on i může udělat krok dál, jo. Takže tak. 33

T: Děkuju moc. 34

R: Jo, nemáš zač. Jsem si zformulovala taky nějaký, určitý věci. 35

## Příloha E – rozhovor Jarmila

**Datum rozhovoru:** 16. ledna 2019

**Stopáž rozhovoru:** 31:42

**Místo rozhovoru:** restaurace/kavárna

**Pomocné značky:** (..) pauza ve výroku, (.) změna kadence

**Další poznámky:** ((smích)), ((přítakává)), ((zamyšlení)), ((váhá)), ((pauza)), podtržení dává příklad záznamu zvýrazněných slabik a slov

**T:** tazatel, **R:** respondent

---

T: Proč jsi vybrala komunitně řízenou službu? Šla jsi přímo za tím komunitním nebo to pro tebe nebylo důležitý?	1 2
R: Jako nebylo to pro mě to rozhodující nebo to, co by mě tam tak táhlo. To byla spíš ta antroposofie a tvůrčí práce s postiženejma lidma. Ale to komunitní nebylo to, za čím bych šla, ale jako velice jsem to uvítala a vítám stále.	3 4 5
T: Měla jsi už předtím zkušenost s komunitou, ne ve smyslu zaměstnání, ale nějaké jiné své aktivity?	6
R: Částečně na škole, kde ta třída taky mohla částečně o něčem jako rozhodovat. Takže to taky částečně bylo komunitní.	7 8
T: A o čem jste mohli třeba rozhodovat?	9
R: Třeba kam se pojedete na výlet, jak se tam pojedete, co se tam bude dělat.	10
T: Takže to nebylo z vrchu daný učitelem, ale mohli jste do toho mluvit.	11
R: Jo.	12
T: Co je pro tebe důležitý na tom komunitním?	13
R: Že tam každý má svůj hlas, že se musíme jako domluvit. Když je jeden proti, tak se musí najít jiné řešení, který bude jako v souladu se všema, pro všechny. Zároveň je to to obtížný na tom. Ale je to zajímavý nejenom v tý práci, ale i pro mě samotnou. Že v tom se taky jako poznávám. Že třeba já jsem dřív nebyla tak jako průbojná. A tady jako mi záleží na té dílně a když něco já chci, tak mi stojí za to si to trošku vybojovat a jako obhájit si to.	14 15 16 17 18
T: A jaký pro sebe vidíš rozdíl v řízení komunitním a hierarchickým? V jakých oblastech?	19
R: Jelikož já zatím pracuji jenom v dílně, nemám zatím jinou zkušenost. Ale co vím od svých rodičů, který jako mají svojí firmu a mají tam hierarchii, mají tam zaměstnance. Tak v čem vidím rozdíl Takže tam kde je ta hierarchie, tam si ty zaměstnanci nemůžou moc jako dovolovat říkat co by jako chtěli, co by podle nich bylo lepší. A i mi přijde, že je to ne tak jako (..) vlídný, příjemný, přátelský pracoviště. Třeba přátelský bejt může, ale to komunitní je takový uvolněnější. Když to řeknu konkrétně na dílnu, tak tam je nás pár, všichni se jako hodně známe. Více méně jsme tam jsme tam všichni skoro jako kamarádi. (..) Přijde mi to otevřenější v tom komunitním. Ať už se řešej pracovní nebo nějaký osobnější věci.	20 21 22 23 24 25 26

3:42

T: A myslíš si, že to jste kamarádi, že to může být i jinak. Jakým způsobem to komunitní prostředí podporuje to, že jsou lidi kamarádi?	1 2
R: Určitě to tomu napomůže. Když ti někdo úplně nesedne, tak s ním kamarádka nejseš. Ale je to tak, že i když mi někdo nesedne, tak ho jako respektuju. Myslím si o něm něco, ale vlastně jako snažím se vidět jeho klady. A snažím se s ním tak nějak spolupracovat a nějak spolu žít v tý dílně.	3 4 5
T: Takže dovedeš si to i představit, že by tam byl někdo, kdo úplně není tvůj kamarád?	6
R: Jo.	7
T: Ty už jsi zmínila, že to komunitní je náročnější. Mohla bys říct, v čem je to náročnější v tom lidské a v čem v tom pracovním nebo profesním?	8 9
R: V tom lidském je to určitě to, že tam jako jako musíš řešit ty nepříjemný věci a jak tam nemáš toho šéfa, tak když tam máš něco nepříjemného, co potřebuješ řešit, tak to musíš ty řešit. Protože nikdo jinej to za tebe řešit nebude. A co byla ta druhá otázka?	10 11 12
T: A v tom profesním nebo pracovním?	13
R: No vono se to tak jako prolíná ((pauza)) V tom profesním (..) Ted' mě jako nic nenapadá. Mě se to hodně prolíná s tím lidským.	14 15
T: Když třeba nastane situace, která není řešitelná hladce, tak jaké má komunita nástroje, aby se to řešilo?	16
5:43	
R: Tak my to řešíme na kolegiu, věnujeme tomu tak dvě tři kolegia a když to tak jako nejde nebo se to neposouvá řešení toho problému, tak potom ta supervize. Kterejch je taky třeba víc za sebou.	17 18
T: Jakou máš zkušenost se supervizí?	19
R: Jedině tu nejlepší. ((smích)) Že jako vždycky nám ten supervizor pomohl. A i tak nějak jako uklidnil vnitřně a že je to fakt jako bezpečný místo, kde můžeš říct, jak to cejtíš. A nebát se. On to dyštak zkoriguje.	20 21 22
T: Takže na to, na co člověk nemá úplně odvahu (..)	23
R: Jo, přesně tak (..)	24
T: (..) protože je třeba v emocích nebo se bojí, že by ublížil, tak tam to jde.	25
R: Jo, jo! Přesně tak.	26
T: A ted' když si představíš, že se něco třeba vleče dlouho, tak jedna pomoc je třeba ta supervize. A jaké jsou ještě nástroje v rámci kolegia na to, aby se ta věc posunovala?	27 28
R: Řekne se ten problém, každý se k tomu nějak vyjádří a snaží se hledat řešení. Což je třeba dělat něco jinak, víc mluvit o tom a tom, co se řeší. Ta komunikace.	29 30
T: A dá se pojmenovat něco v té komunikaci, co vidíš jako důležitý?	31
R: Včas říkat, že se mi něco nelíbí. Protože pak už to zajde někam, když už mě to štve hodně a jsem nepříjemná.	32 33
T: Ještě něco tě napadá?	34
R: Asi né. ((smích))	35
T: Dobře. Já dám ted' příklad z vlastní zkušenosti. Když něco neřeknu hned, ale pozdě. Jak to potom ten tým řeší?	36 37

R: ((smích)) Tak zpočátku je tam dusno většinou. Ale každý se k tomu musí nějak postavit. To je právě to komunitní, to je vono, že se musíš nějak postavit, nemůžeš dělat, že to tam není, že to neexistuje, že se tě to netýká. A je potřeba mluvit vo tom a rozebrat to, což je právě pak snažší na tý supervizi. Na tom kolegiu to může být tak, že se tam ty lidi tak jako (..) zhádaj nebo když je nějaký velkej problém, tak si třeba ani neporozuměj. Pro mě je v tomhle lepší ta supervize. Je to i pro mě jako bezpečný. 1  
2  
3  
4  
5

T: Jak se u vás pracuje se zpětnou vazbou? 6

R: Né moc. To se většinou tak jako zapomíná. Protože je furt co dělat, tak se to tak jako furt posouvá, protože to není to nejdůležitější, ale je to důležitý. A když už je, tak jsou u toho všichni, protože to je na kolegiu. (..) A když bych to konkretizovala, tak zpětná vazba na někoho, kdo třeba něco neudělal nebo nesplňuje to co má. Tak třeba za mě se to snažím říkat citlivě, zároveň si představím, kdybych byla v roli toho, na koho je svalována ta vina, tak to není příjemný, zároveň je ale potřeba to říct, takže i v tomhle se já sama učím jako tý komunikaci. Neustále. To je ten nárok. Velkej. 7  
8  
9  
10  
11  
12

9:44

T: A co pozitivní zpětná vazba, která může podpořit nebo motivovat k práci? 13

R: Já bych řekla, že je v dílně častější. A nemusíme říct, tak a teď dáme zpětnou vazbu. To tak přichází samo vod sebe a to je samozřejmě pozitivní, příjemný. A i je to to jako cejtit, když někomu dáš tu příjemnou zpětnou vazbu, tak ta energie v tom týmu je lehčí, povznesenější. Je to (..) je to potřeba. Protože furt tam jako něco řešíš, furt máš plnou hlavu starostí, ale todle jako je v tom komunitním potřeba, protože to stmeluje. 14  
15  
16  
17  
18

T: Co bys chtěla do dílny přinést novýho, co bys chtěla změnit nebo dělat jinak? 19

R: Hmm ((zamyšlení)). Chtěla bych se víc soustředit na výrobu. To neznamená opomíjet sociální službu. Ale (..) I třeba v čase kdy tam nejsou ty klienti, tak jako (..) né že si tam budu tvořit, co jako chci nebo tam sériově makat, ale tak jako tvořit, aby bylo co prodávat. Což momentálně teďka řešíme. A zároveň jak (..) hmm ((zamyšlení)) když bych mohla tam vnést pro všechny jako inspiraci. Takže jako aby to zůstalo pohodový, přátelský pracoviště, ale aby jako furt se nezapomínalo, že je to ta práce, kde se pracuje. A nechodí se tam na kafičko ((smích)). Což je jako příjemný, když máš pauzu obědovou. Ale aby se tam udržovalo, že když ty klienti odejdou, takže je to ještě stále ta práce. 20  
21  
22  
23  
24  
25  
26

T: Myslíš si, že tadyto rozvolnění, o kterém mluvíš, může způsobovat to, že tam není šéf? Že tam není někdo, kdo to hlídá? Že si to člověk musí vnitřně nastavit? 27  
28

R: Určitě. Protože když v tom komunitním je třeba jeden člověk, který působí jako šéf, ale není šéf. Tak třeba z vlastní zkušenosti, co jsem tam vyzorovala, když tam není ten člověk, ze kterého mají lidi respekt, tak je to mnohem volnější. ((smích)) Takže větší nárok na mě, abych držela to svý tempo a v i jako v něčem jako i morálku. Že tu vejplatu mám zaslouženě. Tu odměnu, v podobě peněz. 29  
30  
31  
32

T: Co je pro tebe ten vnitřní zdroj ze kterého bereš tu odpovědnost za to co děláš? 33

R: No, to že mi na tý dílně záleží a že chci, aby ta idea pokračovala. Tím nemyslím antroposofie, ale bejt tam vopravdu pro ty lidi a né že si jako přijdu vyrábět svoje krásný hrnečky odpoledne. Ale vopravdu, že jsem tam pro ty lidi a že já jim v něčem pomůžu. 34  
35  
36

T: Jo. A jakým způsobem tadytu ideu předáváte? Třeba těm co přijdou nový? 37

R: To je zajímavá otázka. (..) To se asi tak jako v průběhu učíme. Nevím jestli to jako vědomě děláme všichni, ale já se vopravdu v tomhlectom snažím přiblížit těm novejm kolegům, kolegyním jako ty konkrétní lidi. Jako když teďka řeknu klient XY tomu člověku, helet'se tenhle je autista, má rád vlaky, nemá rád, když se ho dotkneš a takovýhle. A aby on individuálně si s ním sednul, pracoval, zeptal se ho a tak jakoby (..) pocitově si toho člověka tak jako osahal a věděl, co to je za člověka. Protože podle mě je hodně důležitá ta individuální práce. To toho člověka nejlíp poznáš. 38  
39  
40  
41  
42  
43



14:21

T: Chtěla bych se zeptat na důvěru. Jakým způsobem to komunitní důvěru tvoří nebo způsobuje nebo nějakým způsobem podporuje? Pokud vůbec. 1  
2

R: Podle mě určitě tvoří (..) a zároveň tu důvěru tam musí každé trošku přinést sám. Aby ti mohlo být 3  
důvěřováno. Což já jsem u kolegy dlouhou dobu neviděla a bylo mi to nepříjemný. Měla jsem tam ty 4  
druhé kolegyně, za kterými když jsem jako potřebovala s něčím pomoc, tak jsem měla důvěru, že oni mi 5  
pomůžou. Tak je vlastně potom (..) takový těžký. Protože tam kličkuješ mezi těma lidma. S tím to nechceš 6  
řešit s tím zase jo, protože je to komunitní. Aaa (..) je vlastně těžký, dát (..) no (..) těžký ((váhá)). Já si 7  
myslím, že mě je v dílně důvěřováno. A třeba si myslím tím, že já jsem spolehlivej člověk. Když tam 8  
mám kolegu, kterej mě párkrát zklame, že něco jako neudělá nebo tak jako, tak mu pak nedůvěřuju. A 9  
nejtěžší je pro mě důvěřovat kolegovi nebo kolegyni v tý práci s těma lidma. Né jako že má špatně papíry, 10  
jako navenek, to pro mě není nejdůležitější. Ale nejdůležitější je pro mě, jak pracuje s těma lidma. Tak 11  
tam dávat tu důvěru. 12

16:01 13

T: Jo. To je oblast ve které jsi náročná? 14

R: No, na sebe i na druhý. 15

T: A proč? 16

R: Protože mi na tý dílně záleží. Jo. 17

T: Tak to je pro tebe důležitý... 18

R: Hm, hm ((přítakává)) 19

T: A jak to mají ostatní? 20

R: Pro všechny je to důležitý. Všichni o tom tak nějak vědí, tak se snažej. Ale spíš to berou tak nějak 21  
samozřejmě. Třeba vobčas mi tam chybí ta sebereflexe kolegy nebo kolegyně. (..) Což neznamená, že já 22  
sama mám vždycky sebereflexi, že jo. Ale vobčas se tak zamyslet, že to jak se chovám k jednomu 23  
klientovi, to co mu dovolím neznamená, že si můžu dovolit k druhýmu. Jednomu řeknu, čau kámo, ale 24  
druhej by to třeba vůbec nevzal. Občas nevidím, že ty druhý by tohle rozlišovali. A pro je důležitý to 25  
rozlišovat. 26

17:29

T: A jaký máte v dílně nástroj pro takový individuální přístup? 27

R: Máme tam standardy, který teda jako jsou spíš papírově ((smích)). Totle je zajímavý, že podle mě má 28  
každé ty nástroje individuální. Což podle mě není úplně dobrý. To by podle mě spíš jako mělo nějak být 29  
jednotnější. Že každé tohle dělá jako po svém, s tím že věří, že to je to nejlepší. Ale třeba mě se to 30  
nepozdává. A pak mám vyšší ty nároky na ty druhý, na ty kolegy. 31

T: Myslíš si, že by to měl někdo mít víc v kompetenci? 32

R: To si nemyslím, ale spíš ty kolegové by měli znát ty standardy ve kterých to je ((smích)). A ono jako 33  
je to logický. To víš, že ke klientovi se máš chovat tak a tak. A když si to přečteš - mimochodem ty 34  
standardy jsou hezky psaný - tak ti to docvakne. Ale v něčem ti to ještě jako dopomůže. 35

T: Jak si myslíš, že klienti vnímají to, že dílna je komunitní? Jaký je tvůj názor, i když nemáš srovnání s 36  
jinou dílnou. 37

R: Já si myslím, že jo, že to vnímají, protože když je to vedený komunitně, tak ty pracovníci, ten tým je 38  
ztmelený a spíš jsou kamarádi a blízký, než tam někde, kde je ta hierarchie. Když jsem zažila kolegu a 39  
kolegyni, kteří jsou si blízký, tak jsou sladěný a spolu rozhodnou a spolu se podílejí na tý jako dílně, kam 40

se jde na výlet (..) a ty lidi to podle mě vnímaj. Už jenom to, že je viděj jako kamarády, že tam držež tu dílnu spolu. Klienti by to nepojmenovali jako komunitní, ale cejtěj to podle mě.	1 2
T: A jak to vnímají, když to nefunguje, když něco skřípe?	3
R: To z vlastní zkušenosti vím. Ty lidi s postižením mají tydlety anténky a ty to cejtěj, když třeba dva kolegové mají nějaký problém. I ti to občas ukazujou.	4 5
T: Jakým způsobem to komunitní podporuje vnitřní motivaci k práci? V dílně není někdo, kdo ti bude dávat úkoly a kdo nebe bude dohlížet jestli ty úkoly plníš.	6 7
R: Mě motivuje to, když vidím, že ten druhý je motivovanej. A že to jde z něj. Že tam není nikdo, kdo by řek, heleď teď uděláš tohle nebo ty ty ty. Ale že vlastně jako, když tam ty lidi jsou s vnitřní motivací, tak to funguje i na ty druhý.	8 9 10
T: Kdyby sis hledala novou práci, bylo by pro tebe důležité, jak je vedena. Jestli komunitně?	11
R: Nedokážu říct stoprocentně, že to bude rozhodující, ale vím, že částečně ano. Ještě víc rozhodující bude, jak tam bude kolektiv. Kdyby tam byl šéf, tak jak by mi sednul. Jestli by byl přátelskej a tak. Ale jestli někdy půjdu z dílny, neplánuju to, ale asi jo. Nebudu hledat stejnou dílnu, ale to komunitní budu asi vyhledávat.	12 13 14 15
T: Který vlastnosti jsou pro tebe důležitý u nově přichozího, člověka, kolegy?	16
R: To vím přesně ((smích)) Máme teďka to výběrko. Fyzická síla a zdatnost (..) potom, aby si ten člověk sám poradil, samostatnost. Aby mu docvaklo, že támhle může najít a to. Může se zeptat, ale nedělat mrvýho brouka. Což je taky ta komunikace, to je důležitý. (..) No a vím, že pro mě je důležitý, aby ten člověk mi byl sympatickej. Nemusíme bejt kamarádi, ale musíme si sednout, protože bych nechtěla pracovat s někým, vedle koho se necítím dobře. Ta důvěra, aby jsem já v něho měla důvěru. A aby ten člověk (..) nemusí mít předchozí zkušenost s postiženejma lidma, ale aby mu nevadilo třeba to, že třeba jde s klientem na toaletu a doprovází ho při osobní hygieně. Aby to vlastně už neřešil, jestli bude tak dobře. Že už nad tím nebude přemýšlet, že to je jako nějaký divný nebo takový se mu to nepozdává. Já už tohle třeba neřeším.	17 18 19 20 21 22 23 24 25
T: Ty když jsi poprvé pracovala s lidma s postižením, tak jak jsi se k tomu stavěla?	26
R: Víam, že pro mě bylo důležitý, když to jako řeknu trošičku blbě, abych teoreticky věděla od těch bývalých zaměstnanců, jak to tak dělali. Jinak jsem jako nemusela víc řešit to lidský, empatický. To třeba mám pocit, že to mám jako v sobě a to tam tak jako hnedka bylo.	27 28 29
T: Ještě jsi omluvila o komunikaci. Jaká by ta komunikace podle tebe měla bejt?	30
R: To souvisí s tím, aby si ty lidi byli sympatický a mohli komunikovat i v tom praktickým. Když třeba tam je nějaký dráma nebo problém. Teď si nejste sympatický, tak si ani ty praktický věci nesdělíte nebo to nechceš sdílet. A vlastně jako v tý dílně, kde se na všem podílíte, tak tam je důležitý si sdělovat ty věci. A zároveň v tý komunikaci mluvit o těch klientech, když klient víam, že teď se tak a tak chová, tak hele pojďme si o něm popovídat, jak se nám tady jeví. (..) A ještě aby ten člověk byl jako empatickej, citlivej.	31 32 33 34 35
25:10	
T: Jarmilo, je ještě něco, co bys mi chtěla k tomu říct a já jsem se na to nezeptala?	36
R: Hmmm ((zamyšlení)). Teď jak máme to výběrko, tak se ptáme, jestli ten člověk má děti malý a jestli má na ně hlídání. Protože máme zkušenost s kolegy. Nebo jestli k tomu má ještě jinou práci nebo školu. Protože v tý dílně to nikdy nekončí, že jo. Tam bys mohla bejt od rána do večera. Takže jako nároky máme vobrovský.	37 38 39 40
Pro mě je zajímavý, co mě dílna naučila. Protože kdybych před rokem před dvěma řešila to, co s kolegou, tak to bych nedala a to souvisí i s mým věkem [22 let], že třeba i když jako za něco vůbec nemůžu, tak si	41 42

stejně beru pocit viny, že ten druhý se cítí špatně nebo je mu ublíženo, i když to se mnou jako nesouvisí.	1
Ale od té doby, co mám ty Bachovky, hele, doporučuju.	2
T: Oni to zlehčej?	3
R: No! A i jako sebevědomí. Já jsem se cítila provinile za to, že ten udělal tomu to a přitom jako, to je život. Mě se jako hrozně líbilo, já jsem to jako věděla, když ten supervizor řekl, že je úplně normální, když druhému řekneš, hele sereš mě. Mě se hrozně ulevilo. Tak tím úplně jako, se mi uvolnilo všechno.	4 5 6
T: No, no.	7
R: Takže vlastně my jako co řešíme v práci, zbytečně děláme drama a pak si to taháš do osobního života, štvě tě to a ty Bachovky jsou na to taky dobrý. ((smích))	8 9
T: Tak je úplně v pořádku, když něco takovýho řekneš. Nejsi nějaký provinilec.	10
R: No, no, přesně a to souvisí i s tím jako prosadit si ten svůj názor, nebát se, nestydět se za ten svůj názor. Říct, když se mi něco nelíbí. A říct to jako v klidu, nejdu do konfliktu. Jenom říct hele, s tímhle já nesouzním. A dobrý. Nepotřebuju to pitvat a hádat se jako kterej argument je jako pravdivější.	11 12 13
T: A byla jsi na tyhle situace připravená?	14
R: Ne, to jsem se musela učit. A v něčem jsem hrozně ráda, že v takovýmhle mladým věku tohleto už se naučím. Že pak jako podle mě budu připravenější. Je to zkušenost k nezaplacení.	15 16
T: A mohla bys to ještě rozvést. Co ti zkušenost s komunitním vedením v dílně přinesla do života cenného?	17 18
R: No, jednak víc dbát na vlastní práci a termíny. Na mojí práci pak můžou navazovat kolegové. Pak taky (..) dobře si vybrat a rozmyslet, s kým budu spolupracovat, hmm, i když to se ukáže až v praxi. Takže mě to taky naučilo nedůvěřovat každému, ale zároveň se otevírat, komunikovat, opakovat (..) vysvětlovat, ptát se, zda rozumí. Taky mi to vlastně dalo určitý pocit důležitosti a odpovědnosti, že máme jako rozděleno, kdo co dělá. Takže když svůj díl jako neudělám, <u>nikdo</u> to automaticky neudělá. Zároveň na to nejsem sama, naučila jsem se spoléhat (..) spíš důvěřovat, že ostatní udělají to, co řekli. A asi to celkově nejvíc mi dalo, že v tom je jako velká práce na sobě (..) takový jako umění laskavé komunikace. Tím, že je to moje první práce, tak je to vysoká laťka pro vlastní práci příští. Asi tak.	19 20 21 22 23 24 25 26
T: Děkuju za rozhovor.	27
R: Já taky, že jsem se nad tím mohla takhle zamýšlet. A to je všechno?	28
T: No, ty jsi rychlá. ((smích))	29

## Příloha F – rozhovor Zdeněk

**Datum rozhovoru:** 3. ledna 2019

**Stopáž rozhovoru:** 1:11:55

**Místo rozhovoru:** kavárna

**Pomocné značky:** (..) pauza ve výroku, (.) změna kadence

**Další poznámky:** ((spontánně)), ((skáče do řeči)), ((pauza)), ((zamyšleně)), ((komunikace s číšníkem)), podtržení dává příklad záznamu zvýrazněných slabik a slov

**T:** tazatel, **R:** respondent

- 
- T: Chtěla bych se na začátek zeptat, jaká je tvá zkušenost být součástí komunity? 1
- R: ((zamyšleně)) Jo, ano. Myslím si, že tenhle rok, co byl, 2018, přines takovou tu myšlenku, (..), jak 2  
vlastně jako ustát jako sám sebe v tom ano, který jsem řekl v rámci nějaký vize, ideálu, nějakýho 3  
společného nadšení pro věc. Jak jako vydržet vlastně to, že se to vlastně změnilo, že každé trošku jakoby 4  
už má nějaký jiný jako pohledy na věc, což není špatně, ale vlastně i jiný přístupy. (..) A když budu teda 5  
mluvit teďkom z toho našeho projektu, tak vlastně jakoby je znát, že opravdu nám strašně ubylo takovýho 6  
toho času, kde bysme se jako fakt jakoby společenství jako setkali. Že vlastně ty povinnosti, který jakoby 7  
furt tím každým rokem rostly, a ještě pořád o nic nejde, protože tam nejsou velký peníze, je to furt takový 8  
to spíš z velkého nadšenismu, to jako všechno budujeme. Ještě tam není závazek jako takový ten 9  
existenční, že by vlastně někdo opravdu jako kdyby nedostal příští měsíc výplatu, tak prostě by se 10  
samozřejmě bouřil nebo by prostě něco by se dělo. Tak stejně vlastně jako bylo těžký udržet se navzájem 11  
v tom (..) v tom vlastně původním ideálu, proč to vůbec vzniklo. Protože někdy se stane to, že ty 12  
povinnosti tě začnou jakoby vlastně samy jako dohánět a diktovat, jako co vás drží. Nebo ony vás ty 13  
povinnosti jako i najednou semknou, ale i někdy nepustí, a vlastně bylo jako zajímavý, že několikrát 14  
během toho roku zazněla ta otázka, no tak co je vlastně teda jako to společenství? 15
- T: Myslíš si, že je potřeba se vracet k tomu původnímu ideálu? 16
- R: ((nadšeně)) Jo, u toho Lievegoeda [o knize autora jsme mluvili před začátkem rozhovoru] mě oslovilo 17  
to, že on vlastně varuje vopravdu, a je to teda z toho antroposofickýho hlediska, který třeba také jakoby 18  
člověk by měl brát ne s rezervou, ale měl by mít nějaký dycky ještě jako ještě jako mezíhled jo, aspoň 19  
já to tak se snažím jako mít. On tam prostě varuje předtím, že čím dál víc bude těžší nejenom nové 20  
společenství založit, jako to společenství, který opravdu nese nějakou hodnotu a není to založený na 21  
ekonomice a politice atd. Ale daleko ještě těžší bude společenství udržet, protože vlastně se to bude víc a 22  
víc jako v něčem drolit. A bude se to čím dál víc drolit v momentě, když ty lidi jako vopravdu si jako 23  
nepoložej tu otázku, tak co je ten hlavní zdroj toho, proč vlastně chceme být v tom společenství? Protože 24  
je samozřejmě hezký měnit planetu, být ekologičkejší, to jsou samy jako krásný věci. Bejt, já nevím, 25  
strašně sociální, každému rozumět, každému pomáhat atd. Ale pokud tam vlastně, a teď to trošku vezmu 26  
filosoficky, pokud tam neuděláš opravdu tu retrospektivu jako sobě samýmu, a vlastně že si uvědomíš své 27  
emoce, své vlastně takový ty jako temný, trošku temný věci, který tě jako začnou třeba jako, jsou to 28  
takový ty domněnky atd. Když na tom člověk prostě nezačne pracovat vědomě, tak to prostě začne někde 29  
se jako projevovat. A je to nejdříve u jednoho, možná u dvou, u tří. Potom ti tři vlastně začnou dělat jako 30  
opozici vůči těm dalším, tomu zbytku, a až je to, a může to být rozjetý hned. A tenhle rok 2018, kterej 31  
byl, tak vlastně si myslím, že v něčem jako byl spravedlivej. Měl takovou tu celkem jako v něčem přísnou 32

ruku, že člověk jako měl, nebo dostal, mohl dostat nějakou životní facku, aby se jako trošku jako podíval na sebe. Ale nebyla to taková ta destruktivní facka. Bylo to takový to, jako že (..) se člověk jako zamyslel. Nebo měl by se vlastně zamyslet díky tomu.

5:13

T: Zastaví tě to prostě? 4

R: Jo no. A (..) vlastně, ono se taky říká, že společenství je taková alchymie. ((nadšeně)) Že vlastně ta alchymie, že jako můžeš mít vždycky sto plus jedna receptů, jak něco vytvořit. Ale stejně vlastně, aby to mělo vopravdu tu kvalitu toho elixíru toho dobrého společenství, tak je to tak jako v něčem jako v něčem opravdu vo náhodě. Nebo že jako vlastně spíš člověk jako k tomu přijde jako slepý k houslím, ale musí včas rozeznat, že už v tom je a že tohleto je ta kvalita, kterou on vlastně hledal jo. A když to jakoby rozezná nebo se to naučí, tak (..) vlastně začne bejt tím alchymistou, že už začne pracovat vlastně s těma kvalitama toho společenství jo. A to je taky, alchymie vždycky přinášela rizika jako všechno. Občas něco bouchlo v ruce atd. Takže občas vlastně zacházíš s něčím, co je jako trošku vlastně nebezpečný. Nebo zasahuješ až moc tu osobní sféru. Nebo zasahuješ až moc takový to, vlastně i sebe v něčem ohrožuješ. Ale když člověk jakoby zůstane v tý (..) otevřenosti, v tom otevřeném poli jo, tak si myslím, že prostě, (..) a ještě to otevřený pole ale má nějaký vopravdu hranice, vono to není jako bezbřehost. Otevřený pole vlastně má nějaký hranice, který my vnímáme, respektujem, a čím víc bysme měli pocit, že ty hranice vlastně jako překračujem, o to víc vlastně ty hranice budujem. Ale furt by to měl zůstat jako otevřený prostor jo. Tak když to jako respektujem, tak to je prostě nejlepší, to je klíč jako, jak to společenství uchovat jako zdravý.

7:25

T: No ale jak ty přicházíš sám ke svý otevřenosti? 20

R: No s tím, že se dycky poučíš no. Že se poučíš v tom, že vlastně to co tě samotného strašně rozčiluje, a vlastně třeba cítíš bezprávi. A mnohdy je to oprávněný, protože se na tebe naštvou třeba 5 lidí, z toho řekněme 3 neoprávněně, ale 2 třeba oprávněně, protože ty jsi zase vyvíjel nějaký protitlak atd. Tak vlastně si uvědomíš, no tak jo tak buďto v tom zůstanu, jako že budu taky vlastně rozčilený na ně (..) Ale to se potom jako pohybujeme jenom v poli emocí a v poli v takovém tom, (..) co je hrozně těžký, to nejde jen tak jako překonat. Když je to jako v tý emoci, tak dokud se to vopravdu jako nevyprší nebo dokud to jako neprojde nějakým, a to už je ale zase alchymie, dokud to neprojde nějakým kvašením a nevypaří se to do nějakýho jinýho jako skupenství, tak to jako člověk jen tak nepřemůže. ((zamýšleně)) Ale (..) to co nás dycky prostě odděluje od toho řekněme (..) jako světa zvířat atd., je ta zkušenost jo. Zvíře je opatrný, má instinkty, takže nepůjde dobrovolně do nějaký jámy lvové. A na druhou stranu člověk tam třeba vstoupí, ale pokud to přežije, tak má zkušenost, že už tam nevstoupí. Takže si myslím, že i v tom společenství vlastně ta zkušenost toho jak, když si uvědomím, že jsem jednal fakt i neoprávněně a vlastně blbě vůči tomu společenství, mě učí, jak to společenství chápat. Ještě víc. A jak třeba jako potom zůstat. Taky si myslím, že společenství, pokud se rozhodne pro opravdový společenství, který má nejenom dobrý jako úmysly, tak je takový morální závazek taky. Kerej by měl bejt vlastně jako v (..) něčem jako jasnej pro všechny členy toho společenství. Jo že to není jenom můj jenom, že já si držím sám ten morální závazek a ty ostatní to nemaj. Ale vono to je takový to, že vopravdu pokud jako ty lidi řeknou jo, jdeme do toho, no tak je to prostě velké vlastně, tak to není jenom závazek, protože to jsou moji kamarádi nebo někdo, koho mám rád, ale je to prostě už i pro tu danou věc vlastně morální závazek. Proto není jen tak jednoduchý (..) v sobě potom přemoct takový ty pocity třeba, že to nemá cenu, já chci odejít, protože to třeba vopravdu nefunguje. Protože (..) člověk když si uvědomí vlastně ten morální závazek, no tak vždycky chce vlastně najít tu lepší cestu. Vlastně vždycky, i když ho to jako v něčem semele ten problém, kerej se odehraje v tom společenství, tak vlastně chce jako. (..) To je jako dobrej vztah jo. Ty když se pohádáš s manželem nebo s manželkou, tak stejně za 3 dny chceš vlastně vědět nějaký závěr, kterej ale vás zase spojí. (..) No a ((pauza))((komunikace s číšníkem))

T: A jaký je pro tebe rozdíl být součástí komunity jako je váš projekt a komunity v dílně, kde je to tvé zaměstnání?	1 2
11:16	
R: Je to ideálem. ((tázavě)) Nebo?	3
T: Zaměstnání tě mimo jiné i živí, že jo? Máš tam tu motivaci, že tě to živí vlastně. I když váš projekt může být taky výdělečný, může tě také živit. V čem se to pro tebe liší?	4 5
R: Nebo v budoucnu to jako třeba bude někoho živit, nebo tak se to tam buduje. ((zamyšleně))	6
No tak zaměstnání. (..) Tak to je závazek ještě vlastně vůči vlastně chleboďárci. A pokud se jedná třeba v tom případě dílny vo stát nebo vo toho, kdo dává nejvíce peněz, tak je to taky ten závazek, že ještě jako rozumíš tomu, co děláš. Že musíš rozumět i ty práci. Že nejde jenom se zabývat společenstvím. Takže to je ještě větší v něčem jako výzva, která ale zase může ulehčit v něčem, takový to (..) že někdo si to třeba nastaví tak, a já tam vlastně jsem hlavně k vůli práci. A mě třeba moc nezajímá co. (..) Jako jo budu se podílet na tom, jak budem dejme tomu, jako společenství něco rozhodovat, ale že může dojít jako někdo, že třeba se jako zaměří jenom na tu práci. A tohleto jakoby bude nějak pouštět trošku mimo sebe. A nebo se naopak to bude snažit propojovat. No a to je prostě. (..) Pro mě to je velká zkušenost taky no vlastně. Za kterou jsem vlastně zpětně rád jo. Ale není to lehký vlastně. Protože je jednodušší mít toho šéfa. Ale i po tý praktický jako stránce jo. Protože šéf jako je vopravdu ten to jméno, který je garancí tý služby. Na druhou stranu šéf nemusí dělat všechno, co dělají ostatní jo. Má možnost, pokud je bystřej, tak rozeznat včas nějaký vlastně konflikty, který tam vznikají někde pod pokličkou. Bere za tebe odpovědnost. A vlastně vlastně jako pro dobrý profesionální fungování firmy, služby atd., pokud je dobrej ten člověk, a má takový to jo, má takový to sociální, ekonomický a psychologický citění, tak to je mnohem jednodušší a mnohem zřejmějším prostě. A v něčem si myslím, my jako tenhle model jen tak neopustíme. Jako lidstvo. I v čistě sociálních vlastně skupinách nebo jako společenstvích tenhle model prostě musí někde fungovat. Protože ten někdo třeba se zodpovídá za finance toho společenství, který můžou být buď malý, ale to už je potom jedno, jestli jsou malý nebo velký, protože by tam měla bejt nějaká spravedlnost. A vlastně on opravdu by měl bejt do jistý míry jako ne ten šéf, kerej to řídí, ale ten, co to vede. To je furt to žonglování mezi tím pojmem třeba řídit tu firmu nebo dílnu, anebo to vést.	7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26
15:05	
T: No a jakým způsobem pracuje dílna s kompetencema? V dílně se vlastně střídá vedení skupiny (..), že se každý vlastně na chvíli stane šéfem a má odpovědnost.	27 28
R: ((důrazně)) No, ale to třeba nebylo potom zřejmý v dílně. A kór teď na podzim už vůbec ne.	29
T: To nebylo zřejmý?	30
R: No v něčem vlastně ne, protože. Ale to zase, to je třeba jako, tam se jakoby, nebo takhle. (..) Ještě než to domluvíme nebo navážu na to. ((zamyšlení)) K tomu, aby to tak bylo, tak všichni musej vědět proč. Tzn. vlastně, tam se musí projít takovým tím jako, aha, proč to vůbec chcem, aha, vono to vlastně má nějaký význam, kterej je vlastně dobrej jak pro ten tým, kerej to dělá, tak i pro ty klienty a pro ten chod dílny. A vlastně by tam měla bejt vzájemná shoda. Ale ta shoda je něco, co taky trvá. Protože tu shodu teprve si uvědomíš až taky zase po uplynutí nějakýho času. A protože každej člověk je jinej, každej člověk má jinde ty hranice, jinak ty přístupy a jinak vlastně reaguje. A jinak jako umí jako reagovat na ty třeba nečekaný věci, který samozřejmě prostě se vyskytnou. Tak až po nějaký době se může třeba potvrdit to, proč je důležitý, aby ten jeden člověk, kerej vlastně má ten jeden den třeba, že vlastně na chvílku se stane takzvaným šéfem. Proč je to třeba důležitý. A proč to třeba taky důležitý není.	31 32 33 34 35 36 37 38 39 40
No jo, ale protože to společenství, který třeba se moc nezná eště. (..) Tak vlastně vždycky toho druhýho začneš poznávat v momentě, kdy vlastně ti v něčem nesedí. To je prostě pravidlo číslo jedna. Do doby, kdy furt si myslíš, že jste na stejný vlně, tak se vlastně neznáte. Vy spolu sympatizujete, ale vlastně v	41 42 43

momentě, kdy teprve on ti v něčem začne vadit, tak ho začneš víc poznávat. Ale to víc poznávat, potom 1  
taky záleží vo tobě, kdy ty si řekneš tak jo. Tak bude mě štvát tak, že já ho rozcupuju. Anebo bude mě 2  
štvát proto, abych si já něco uvědomil. Anebo bude mě štvát proto, abysme si oba něco uvědomili a chtěli 3  
něco jako to zlepšit. A to prostě třeba v rámci dílny prostě muselo tím nejmíň rokem projít, protože každý 4  
měl jiný představy vo sobě i vo těch druhých. A služba nebo ta práce prostě, jakmile se ta lokomotiva 5  
jednou rozjede, tak vlastně ona nestaví. Ona prostě je ten rozjetej vlak, kterej dlouho brzdí než. Takže ty 6  
musíš za toho chodu to rychle jako umět prostě rozeznávat ty situace jak reagovat atd., aby to furt jelo jo. 7  
A třeba si myslím, že (..) do jistý míry si třeba myslím, že (..) jako nám trvalo opravdu, než jsme se jako v 8  
něčem dokázali vlastně opravdu respektovat. Ani ne v tom, že někdo řekne nějaký názor atd., ale spíše 9  
jakej kdo je. A to je strašně těžký, protože každý je v nějaký jiný životní fázi, (..) která prostě někdy je 10  
lehčí, někdy je těžší atd. A teď vlastně když to vzájemný respektování jako nedojde zase k nějakýmu, 11  
nebo když dojde, že to že už to přestane jako fungovat, tak je fakt zaděláno na průser jo. A to v jakýkoliv 12  
sféře, v jakýkoliv. A kór u toho společenství. A myslím si, že i z mý strany, já jsem třeba k tým mladý 13  
kolegyni vlastně přistupoval taky jako tak, jak bych asi nemusel. A potom jsem třeba vlastně teď zpětně 14  
pochopil, proč vlastně šla na zadní. Protože v něčem vlastně, i kdybych měl pravdu, tak vlastně v něčem 15  
ty karty byly rozdaný, a s tím se prostě mělo už jako, to už byla ta rozjetá lokomotiva. A v tom najednou 16  
musíš prostě umět jednat no. Takže. ((pauza)) 17

Takže vlastně, já když jsem nastoupil, tak já jsem najednou měl pocit, že musím strašně dokazovat, že to 18  
umím nejenom jako kolega, ale možná v něčem strašně jako líp. To byl takový pocit, kdy jsem jako ještě 19  
k tomu všemu tzv. zaučování, které mi tam vlastně v něčem i chybělo, ale který prostě najednou bylo, že 20  
musím, tak jsem tam jako dlouho cítil jako, dyť on to přece bude dělat jako jinak, on to bude dělat jako 21  
víc třeba antroposoficky nebo jako že. Jo že jakoby. 22

A teď je to samozřejmě otázka, bylo to jako opravdu tak, nebo to byla nějaká chiméra? Která přeletěla 23  
prostě jenom jako, jako jenom pocit atd. jo. A že zase ty dva ty hlavní takzvaně, kteří tam jsou na plnej 24  
úvazek. Vono to je, samozřejmě, když pracovně ti lidi uměj vycházet, tak máš 90% zodpovědnosti pryč. 25  
Protože ta každodennost tě nutí vlastně vychytávat všechny jakoby rizika toho, kdyby si najednou začal 26  
vlastně bejt pozadu v rámci tý služby. Tzn. ti dva jakoby když spolu dobře jako komunikují a třeba i 27  
pracují, tak ty rizika celkem rychle dokážou jako řešit. A třeba ti dva, tak vlastně ani se jako nedostali 28  
k těm podstatám toho, o co tam vlastně třeba denně šlo a co se vlastně hodně jako řešilo. Jako když tam 29  
seš jako na ten opravdu celej tejdén a furt. A vlastně nejde ani o celej tejdén, ale spíš o celej rok. 30

No a (..) u nás se to trošku jako minulo no vlastně v něčem vopravdu. Kolega jako. (..) Ale vůbec bych 31  
jako to nehodnotil, kdo dělá líp nebo hůř, nebo takový to jako, že možná i díky teďkon týhleť krizi, která 32  
jako tam vznikla na podzim. (..) Jako dycky může být to poučení potom nakonec takový to, který ti řekne, 33  
tak jak to budem dělat líp? Ale spíš takový to poučení, že najednou vás to může taky spojit, pokud se k 34  
tomu zase otevřete. Zase jde o tu otevřenost. A to je strašně vždycky těžký, ale když se to povede, i 35  
přes tohleto všechno, co se tam jakoby se za život nashromáždí nebo za ten běh, tak to mělo cenu. (..) 36

25:08

A jak se tak jako dycky říká, z prohraný bitvy seš generál jo, že vlastně v něčem jako, když tu bitvu 37  
prohraješ a přežiješ, tak opravdu potom máš jako furt ten potenciál bejt ten jako dobrej jako řekněme 38  
vojevůdce, ale vlastně ten vůdce nebo ten, který vlastně vede tu ideu jako takovou. Ale zase zpátky do 39  
společenství. Prostě (..) společenství. 40

((spontánně)) Já jsem teďkom četl jenom, (..) to jsem četl předtím. Ale v rámci jednoho rozhovoru s 41  
kamarádem já mu daroval knížku od Martina Bubera Já a Ty. Když on je malíř, tak když měl vernisáž, tak 42  
jsem mu to daroval jako prostě (..) jen tak vlastně. A my jsme se o tom bavili nedávno a já jsem vlastně, 43  
ptal se na nějaké souvislosti, a já jsem to zapomněl nebo už jsem to nevěděl, tak jsem si to znova otevřel a 44  
otevřel jsem si trošku jako i životopis Martina Bubera, kterej se zabýval hodně jako Chasidama atd. A 45  
vlastně tam popisuje, jak poprvý jako celkem ještě mlád mladík si uvědomil, co znamená jako chasidský 46

společenství. Že máš nejenom ty věřící, kteří prostě se třeba jednou týdně setkají při bohoslužbě atd. A jsou tam ty rabíni, ve svý podstatě ti kněží atd. Ale že to společenství stejně potřebuje mít vlastně k něčemu vůdce. Ale ne vůdce jako titul. Ale vůdce a oni ho nazývají jako hebrejové jako Kadik. A Kadik je ten, kterej není. Není žádný duchovní, není ani lékař, není ani rabín. Je to člověk, kerej jako opravdu nezištně pracuje pro druhý. A vlastně jako kam vstoupí, tam vstoupí jako Bůh s ním asi jo. To je ještě jako úplně jinej jako, a že když vlastně společenství rozezná takovýdlehého člověka, tak to je ještě něco, to je ještě jiný společenství vlastně jo. A to je vlastně jako. A teď když se bude někdo, jako když si někdo bude přivlastňovat tenhle ten titul Kadik jako neoprávněně, tak to společenství jde do háje vždycky. Takže vlastně jako dělat ze sebe tu řekněme morální autoritu a, já nevím, duchovního vůdce atd, tak že o tohle vůbec nemá jít. Ono má jít vlastně o to, že ty máš vlastně prostředí, kde víš, že to je duchovní, že to má nějakaj vlastně velkej základ pro duchovní život, ale zároveň víš, že ty seš taky pozemskej člověk se svýma normálníma problémama. A vlastně chceš i jako vlastně žít ten pozemský život. A ten Kadik nebude jenom garancí toho, že ho žiješ dobře. Ale on je garancí toho, že vlastně jako se přiblížíš opravdu k tomu Bohu nakonec. Jako skrze něho. Ale ne ve smyslu toho, že on bude jenom dohlížet, jestli žiješ správně nebo jestli nežiješ správně. Ale on přijde v momentě, kdy ho nejméně vlastně čekáš. On přijde v momentě, kdy ho vlastně nejvíce potřebuješ. A v momentě, kdy on přijde, tak vlastně zároveň už jako odchází. A to je něco, co jako Buber to samozřejmě popisuje mnohem stokrát líp a je to krásný atd. A když to čteš u toho Já a Ty, kde on říká doslova jako, nebo zdůrazňuje to, že pokud lidi neporozuměj vztahu mezi tím Já a Ty ve smyslu lásky, tak neporozuměj nikomu, ani sobě samému. No a ve společenství tohleto je vlastně nakonec ta největší vlastně zkouška, jestli ty umíš porozumět tomu Ty, ale zároveň tomu Já, který je naproti mě. A takhle z tý lásky. No takže (..) mě to, já samozřejmě nejsem jako, možná ti budu říkat za 10 let něco jinýho jo, ale tenhle ten rok, co byl, tak jsem si uvědomil, že vlastně ono je snadný jako to společenství jako nechat rozstřelit. Jako nechat ho rozstřelený a vlastně jako ho ztratit. Že to je vlastně opravdu strašně jednoduchá cesta. I když opravdu i když může tam bejt strašně moc jako těch podnětů, proč to chceš takhle udělat. Že jako tam, jako že máš důvod jo. Ale (..) prostě jestli budu vycházet z antroposofie, no tak to prostě, kde se říká, že odpůrcí síly tohleto chtějí nejvíce na to vyvíjet tlak. No tak, prostě pokud tam zase máš ten morální závazek, a ten morální závazek můžeš mít i v práci vlastně. Protože v dílně mi nejde vo peníze. Jako jo žijeme z toho, ale žijeme. Není to žádný jako, moh bych žít líp. A vlastně ten můj morální závazek, abych já vlastně sám sebe tam jako doved někam a mohl to zase třeba někomu předat tak, aby to bylo, ne co nejlíp zametený, ale aby to bylo co nejvíce ukázaný nebo co nejvíce vlastně pochopený jo. A to už je morální závazek. A když tomu teda nakonec řeknou i to společenství, my ten morální závazek vlastně taky cítíme, sice každý trochu jinak a každý někde jinde, ale cítíme a chceme, tak to za to stojí. Ať se děje, co se děje.

32:02

T: A jak to oslovuješ v tom společenství? 34

R: ((veseleji)) No, tak oslovuješ to nejdříve tím, že třeba řekneš, že odcházíš. Jo, že vlastně děláš ve svý podstatě jako tlak v tom, že opravdu říkáš, že já mám problém. Protože ty lidi najednou začnou, to je to přesně, že najednou začneš navazovat na to, tak co mi vlastně na něm vadí, (..) protože tím se snažíš ho pochopit. Ale potom třeba řekneš, co mi vlastně na něm nevadí a v čem je vlastně dobej. A to už je najednou, to už je ta zase alchymie, to už se zase vrací jako k tomu, že zase zjistíš, že. ((zamyšleně)) Tak první postupy třeba jsou, co říkal supervizor. Musíte mít, jestli jste dva pilíře, který jsou teďkom rozstřelený, tak musíte postavit lešení. (..) Lešení pravidel, lešení postupů, který budou jenom praktický. Prostě jako nějaký konstrukce, který budou držet tu stavbu. A buď ty pilíře budete opravovat postupně, nebo to takhle necháte, anebo spadnou. To je třeba jakoby už krizovej plán. A to může bejt aplikovaný všude. Protože v momentě, kdy je to společenství totálně rozstřelený. Už to jenom je prostě v emocích a vlastně opravdu ve lžích a pomluvách, a já nevím, kam to může dojít, tak jediný, co začne fungovat, je, že vlastně budou daný pravidla, který se musej respektovat. Pravidla a postupy. (..) Potom tam mohou přijít principy. A když tohleto zase uběhne nějaká voda jo. Kdy vlastně zase si člověk může potom říct, tak je to 47



dobrý. Nebo funguje je to, nebo je tam nějaká ta zkušenost. Tak potom třeba se zjistí, že ty sloupy jsou jako opravený a mohou stát samy o sobě. Ale je to i práce na sobě. Společenství je velká práce na sobě. Skoro hlavně.

T: Takže v tom to na tebe klade velké nároky?

R: ((nadšeně)) Anebo ono ještě pomáhá jedna věc. Když třeba čteš nějaký takový ty extrémní jako příklady, že třeba v druhý světový válce, můžeme to taky nazvat jako společenství. Byla prostě parta kluků, kteří byli prostě nasazený někde jako proti Heydrichovi třeba jo, parašutisti. A vlastně na život a na smrt řekli společenství těch kluků, který jako vědí, proč vlastně jdou do takového rizika, do takovýhle riskantní věci, i s tou možností obětování sami sebe. A vidíš, že tam vlastně, (..) že ty by jsi vlastně nakonec, (..) že tím, že to společenství vlastně tímhle tím projde, a je to fakt hustý, je to opravdu, je to extrém, je to prostě, že opravdu na život a na smrt, tak určitě vlastně tam je takový to, že když jako uběhne zase moře času, ten dotyčný, který tím prošel, už je starý, tak nejenom, že na to vzpomíná jako na historickou událost, ale on nejvíce na to vzpomíná, jak vlastně byli spolu ty chlapi. Jak dokázali spolu vlastně přemoci ani ne toho fyzického nepřítele, jako to všechno okolo, aby dokázali opravdu jako třeba splnit ten úkol jo. A to už si neseš do té smrti. Že nejde jenom o splnění úkolu, jako odprásknout Heydricha, i když je to strašný, to je jako opravdu extrém jo, ale de vo to, že ty jako s těma chlapama to jako podržíš, že i je podržíš. Tam byly výzvy několikrát, že opravdu zachráníš sebe tím, že je zradíš. A taky se to stalo jo. Ale že vlastně že lidi potom stejně jdou do toho. A vůbec nejde jenom o ty pracovní vlastně jako závazky jo. Pokud furt jenom mluvíme o práci atd., tak samozřejmě že se to týká naší osobnosti a takhle, a můžeme na tom růst atd. Ale potom jsou dějinný zvraty, kde jde opravdu o život, a vlastně to teprve je jakoby ta zkouška jako, jak se k tomu postavíš jo. A tam zase můžeš vlastně znova, a to si opravdu myslím, že tam nejvíce pocítíš ten morální závazek prostě. ((pauza)) Ale morální závazek taky není, jestli jsi dobrej nebo špatnej člověk jako. Morální závazek má i ten Eichmann, kterej se rozhodl, že vyvraždí půlku Evropy jako k vůli židům jo. On má přece morální závazek vůči Hitlerovi. (..) Jo že to je taky jako potom druhá strana, která může bejt vlastně úplně démonická něčím. ((zamyšleně)) Ale to není asi morální závazek, protože morální závazek dycky vlastně je spíš jako to, ručí to, že vlastně seš vlastně furt humanitně smýšlející vlastně člověk, kterej chce vlastně, jo kterej zakládá svůj život na humanitních principech jo. Nebo, když je někdo věřící, tak na křesťanských nebo na jakémkoliv náboženství atd. Ale u toho možná Eichmana by to bylo jako jenom závazek vlastně jo. Ale jakej, to je také jako zvláštní. ((pauza)) Ale přijde mi, že prostě (..) pokud to společenství má tu vůli i ten problém nějak měnit, tak to vždycky za to stojí. (..) Zatím nevím, to neumím jako říct, kdyby tu vůli měl jenom jeden, tak nevím, jestli to opravdu jakoby dokáže změnit, protože takovou zkušenost nemám. Protože potom vopravdu je otázka, jestli to je furt společenství a jestli by mělo být, zůstat tím společenstvím. To nevím.

39:08

T: A jaký jsou nástroje, jak tu vůli podpořit v tom společenství?

R: ((přemýšlí)) To je zase moře prostě jako nápadů jako. Jak to podpořit no? ((zamyšleně)) No, tak pomáhá vždycky třetí pohled, kterej není závislej. Když je to, když mluvíme o politice, tak by to měla být společnost. Když je to sociální služba, tak vopravdu ta supervize a nebo někdo, kdo je důvěryhodná osobnost, něčeho autorita, která dokáže jako, která vlastně umožní, že ti lidi ji berou jako vážně a tím chtějí brát i vážně to, co se týká těch jejich problémů. Na druhou stranu zase by to nemělo bejt tak, že by když je problém ve společenství, tak pojď, zavoláme jako tu autoritu, ona to za nás vyřeší. Protože stejně každý společenství musí tím projít jako úplně samo. Ono vlastně v něčem musí jako plavat samo. (..) Jo tam nemůže bejt záruka toho, že budeme dobře fungovat v momentě, kdy si budeme zvat každý měsíc supervizi. To taky nejde. (..) Ale třetí pohled je důležitěj a třetí pohled jsou i klienti jo. I těch, kterých se to vlastně týká. Protože (..) může se tam stát situace, která vůbec, kterou jako nepředpokládáš, ale která vyvstane, protože něco. A najednou ti to vlastně dokáže jako ukázat nebo něco ti dát před oči a vlastně si

řekneš, aha jo, tak pojďme to vlastně fakt udělat jako třeba jinak, uznávám to, protože to vlastně bylo třeba i řečený. 1 2

T: Co myslíš, vnímají ty klienti, že je dílna řízená komunitně? Nebo by nepoznali rozdíl, kdyby tam byl šéf? 3 4

R: ((rozhodně)) Tak je to o lidech. Můžeš mít řízenou jako sociální službu, kde máš šéfa atd., ale který jsou tak dobře lidský, že máš pocit, že to je úplně stejná kvalita, jako komunitně vedená dílna. Nebo naopak můžeš mít prostě komunitní dílnu, kde to prostě jako je horší daleko než prostě řízená normálně šéfem. Je to o lidech vlastně. 5 6 7 8

T: Jaký vidíš rozdíl v tom(..) v těch principech, co je komunitní? 9

R: Tak jako principy jo, nebo takhle. To je právě to. (..) Máš službu, která má taky sama o sobě definovány vlastně postupy a pravidla, který by měly vlastně být jako dodržovány, ať je to komunitní nebo není. ((důrazně)) To když není, tak se to vždycky jako projeví. A komunita je vlastně nadhodnota. To je taková ta nadhodnota, která není moc zřejmá vlastně jako na ten venek, protože to má tak složitý vlastně procesy a tak složitý nějaký jako vlastně, než do toho člověk vstoupí, že to stejně z venku moc ti lidi vlastně nepochopí, dokud se nestanou součástí komunity. A ty klienti jenom pocítí, možná ani ne to rozlišení, jako spíše ten přístup, když ta komunita funguje jako komunita. S velkým „K“. Ale jinak jako si myslím, že to je opravdu o lidech. Že vlastně může být fakt dobrá služba, která prostě udělá vlastně ve svý podstatě stejný dobro, jako dobrá potom i komunita jo. Že, netroufám si říct, jestli je budoucnost jenom komunity. Myslím si, že ne. Určitě ne teď. A to teď může trvat ještě tisíc, 5 tisíc, já nevím, let. Jo, že vlastně jako (..) aby někdo přišel s politickým programem, pojďme zakládat komunity, tak si budu hodně opatrnější. Tak budu spíše říkat, hele na to bacha, tohle nebude úplně (..) to pravý. Protože k tomu musíš stejně vlastně dospět opravdu, (..) jako, jako s takovým tím. (..) No že se s tím jako narodíš, to jakoby v něčem taky tu komunitu, a to říká ten Lievegoed, zase na něj navážu, že stejně jsou ty společnosti, který se nemusí hned nazývat, jako komunity, ale jsou společnosti, který se prostě rodějí v různých etapách, vždycky s nějakým tématem a vždycky s nějakým úkolem. A i když teď kom, teď třeba v tom přítomném reálném čase tohle společenství prohrává fatálně svoji prohru, tak ta prohra může najednou se stát v budoucnu tou výhrou toho, že to společenství přijde třeba do jiný situace do jiných závazků, do jiných témat, ale ta kontinuita tam je jo. Proto vlastně, to je třeba pro mě i dobro jo v konečném důsledku. Že prostě zkušenost z holokaustu, ten kdo to zažil, tak je fakt těžký jako říct, vidět něco dobrý na tom. A naprosto chápu lidi, kteří řeknou, že to neviděj a že nenáviděj svět třeba. Ale když se člověk trochu podívá ještě jestli vůbec je schopnej, já nevím, to je vopravdu zase extrém, Ale když to někdo dokáže trochu pochopit, co to je třeba za možnost jako jak v budoucnu jakoby nebo co ta budoucnost nebo jaká může být ta budoucnost i v návaznosti na tohleto, tak je to prostě otázka. 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33

46:01

Ale, ale ((pauza)) ((zamyšleně)) Ale jsem přesvědčený vo jedný věci, že vopravdu jako lidi jako to širší společenství, a nemusej si jako lidsky moc rozumět jo, nemusej to být kámoši za každou cenu, atd., ale stejně je něco pojí, takže opravdu jako jsou tyhle kruhy, který přicházej. A že třeba i v tý takzvané jako pozemský rovině tu komunitu si takhle vyzkoušej, že si to takhle nazvou třeba. Ale vlastně tam jde ještě vo něco třeba jinýho ještě. Ale ta komunita jim pomohla to jako přiblížit třeba. Ale to si myslím, že už je takový to pro mě jako vlastně antroposofický jako. (..) A je vopravdu těžký jako říct vlastně třeba, když se rozstřelí komunita, kdo je viník. Není nikdy jako, nikdy není jeden. Každěj na tom nese nějakěj třeba podíl jo. Není černej Petr jako. I když (..) ukázat je jako snadný vlastně. ((pauza)) 34 35 36 37 38 39 40 41

((důrazně)) Takže, když bych to shrnul, jak to vnímám já jo. A opravdu zdůrazňuju, že třeba za pár let to třeba bude jinak, ale v něčem si myslím, že zkušenost ti potvrzuje to, že si to neseš v pudlu celý život. Komunita, pokud se člověk rozhodne pro komunitu jakýhokoliv druhu. Ale pro takovou tu, ta komunita, která přece jenom chce nést nějakou hodnotu. Tak si musí vlastně uvědomit proč. Vůbec to proč. (..) Musí 42 43 44 45

hodně slevit, ze svých požadavků na komunitu. Protože komunita je prostě alchymie. Ta se tvoří opravdu postupně, ta zraje. A často kvasí a často fouká a často spaluje a často ubližuje. Často prostě vlastně máš pocit, že to jako není dobrý.	1 2 3
T: A jaké jsi měl požadavky, když jsi do toho šel?	4
((komunikace s číšníkem))	5
R: ((tázavě)) Ty myslíš dílnu? Nebo?	6
T: Ano.	7
R: ((rozhodně)) Na sebe jsem měl požadavky třeba. To bylo taky možná to, protože když tu službu neznáš, tak můj požadavek byl na mě dělat to dobře, takže najednou narostla strašná zodpovědnost s tím. Ale ne taková ta zodpovědnost, že ty víš, vo co de. Proto třeba někdy potom jednáš tak jak jednáš. Takže můj požadavek na sebe samýho bylo to, že jsem jako, chtěl to jako, cejtil jsem, že to musím jako dělat dobře, aby to bylo, abych všechno zvládnul vlastně. Že každěj měsíc dycky byl najednou jiný ještě otevření nových jako pokojů, povinností, atd. A vlastně člověk to dokud to jako neprošel celý, tak by se zbláznil jo. Ale (..) třeba si myslím že. No a potom je tam, potom ještě se jenom vrátím, a potom je důležitéj ten morální závazek. To je takový to, kdy přijde ta velká zkouška toho společenství, ty komunity. A ty opravdu stojíš před tím rozhodnutím, jestli tam zůstat nebo ne. Jestli vopravdu to jako uzavřít, nechít už o tom nic slyšet, vidět, atd. A potom je to opravdu otázka.	8 9 10 11 12 13 14 15 16 17
50:09	
A není na to žádněj recept, jestli někdo ti řekne zůstaň tam nebo nezůstaň, protože vždycky, když tohleto k tomu dojde, tak ty seš vopravdu na (..) ty se vocitneš na tom nejtěžším rozhodnutí, co máš jako opravdu dělat. ((rozhodně)) A k tomu musíš dojít sám. To ani, ani já nevím prostě jako, supervizor, a já nevím, ti nemůže říct, zůstaň tam, protože pokud to nebude s tvým morálním, s tvým svědomím jako spojený, pokud to jako nesouzní, tak to bylo špatně. A to je vopravdu, to je individuální prostě.	18 19 20 21 22
Takže, (..) to co jsem měl doposud jako možnost poznat, tak je to prostě asi o tomhle no. (.) A samozřejmě komunita by se měla vyvarovat, a měla by hodně pracovat na tom jako, aby opravdu se nestala nepřátelskou vůči sobě samé vlastně. Jo že vlastně, když ti lidi se rozstřelej potom, tak může opravdu to jako se vystupňovat až tak daleko, že už se přestane vidět úplně to pozitivní třeba na tom dotyčným, a třeba vopravdu tam začne bejt taková ta vlastně, nejenom to nepřátelství, ale vlastně opravdu ta nenávisť. To je taky jako, ale to je, to prostě doprovází člověka, od tý doby co běhá po zemi. Takže jako, na tom taky končily dávný kultury, že vlastně se poměřovaly vždycky a začly toho druhýho vlastně nenávidět jo. Ale vono taky se opravdu může stát, že ty lidi si jako (..) komunita taky není na celý život jo. Dobrá komunita také může bejt třeba 5 let vlastně. Jo, že tam není definovaný, jak to má být dlouhý.	23 24 25 26 27 28 29 30 31
T: To jo (..) ty jsi mluvil o tom, že člověk dojde na ten bod, že si říká, mám tam zůstat nebo ne. A co je ta jeho vnitřní motivace, že tam zůstane? Když je tam ten konflikt třeba.	32 33
R: Jo, jo, jo. No, ale potom bych tam ještě teda vložil vlastně to, o čem jsem taky mluvil nebo o čem jsme mluvili, a to je vlastně Hideger, to je ta prostě svoboda, ale svoboda ve smyslu toho otevřenýho pole. Jo že i když vlastně už je to takhle, dojde do nějakýho pole, tak vlastně člověk by měl bejt furt ten profesionál jako v tom, že by vlastně měl se snažit vo tu otevřenost. O to otevřený pole. I když to potom závěr bude, že se to jako rozdělí, nebo někdo odejde, nebo já nevím jo. Ale vlastně to je taky záruka potom toho, že ten člověk de jako se ctí třeba i pryč nebo naopak tam se ctí zůstane jo. Že, když to dokáže udržet. A to je taky jako výzva. (..) No, jako, je to fakt jako umění no. Je to ((smích)) Komunita je prostě výzva. Je to výzva taky.	34 35 36 37 38 39 40 41
((pauza)) ((vesele)) A já teďkom třeba cejtím, že mi stačí jedna komunita v jako budoucnu jo.	42
T: Chtěla bych se tě na závěr zeptat, jestli kdybys volil případně další povolání, byla by to zase komunita?	43

R: ((zamyšleně)) Jako momentálně ne asi, protože jsem v jedný pořád. Jo jako že vlastně v něčem taky mám nějaké vlastně závazek, kerej třeba teďkom moc nerozvíjím, protože tam jako časově nejsem moc, nebo nejsme jako rodina, ale cejtím, jako to že. (..) No německy se řekne abstand, prostě odstup. Potřebuji teďkom jakoby ten odstup. A nemůžu teď říct, co vlastně chci dělat, já teď nevím. Jo jako aby nás to jako uživilo, to už jsou takový zase otázky jako. Ale nějak věřím, že furt funguje takový to, že jako nakonec stejně přijde ve správnou chvíli, ve správný čas, něco co, pokud je zase tomu člověk otevřenější něco, co ho jako vede dál. Dovedu si představit, že budu dělat úplně normální nějakou práci, jako příklad tramvajáka. Ale budu mít zase čas pro takový ty svoje osobní vlastně jako řekněme koníčky, ale nejsou to koníčky třeba jenom jo, jako úvahy atd.

T: Ale neodradilo tě to? 10

R: ((rázně)) Neodradilo. Vlastně nakonec ne. Že já jsem. Nebo mě to ani v té krizi, která tam nastala, tak mě neodradilo jako obecně komunita. Mě jenom odradila ta každodennost, že my jsme tam museli každodenně vlastně tam být. A bylo nesnesitelný to co vlastně, nesnesitelný, že prostě to byly (..) stěny. To byly stěny, to bylo. Ale i z mé strany vlastně. Jo, já jsem byl také stěna. Já už potom jsem se dostal do role, že jsem byl také stěna. A tvrdá vlastně. A to možná taky způsobil taky ten velký jako výrok. Protože některý věci prostě opravdu mě štvaly. A vlastně v něčem mám pocit, jako (..) když blbě se rozběhneš a opravdu blbě skočíš, a ten pád jako cejtíš dlouho. Tak to jako v něčem jsem měl pocit, že jako ta dílna si trošku nese vopravdu, i minulý rok to tam tak v něčem dycky problesklo tenhleten. A až potom třeba i na tom jaře, jak se to rozstřelilo v kanceláři, atd. Že to jako nebylo opravdu jednoduchý. A vlastně jsem byl z toho nešťastnej. Ale už tenkrát jsem jako cejtěl morální v něčem závazek, i když se týkal třeba jednoho roku, že jsem říkal ještě ten jeden rok, atd. Ale teď cejtím třeba ještě jako jiné morální vlastně závazek. Že vlastně cejtím, že měl jsem možnost trošku (..) taky mi pomohl kurz. Kerej mě trošku vlastně chyběl, že kdybych ho měl vlastně dřív tak možná, možná společně kdybysme ho měli dřív, tak vlastně jsme vlastně blíž tomu všemu. Ten byl dobrej.

Takže (..) ne, nevodrazuje mě to. Naopak vlastně chci vo tom jako přemejšlet, ale víc jako s tím odstupem. Jako že, člověk musí jako někdy zase jako se od toho vzdálit, aby víc o tom, aby to mohl vidět jako z jiný perspektivy. 27

((pauza)) 28

58:40

T: Ještě jsem se chtěla zeptat na vnitřní motivaci k práci. Jaký je rozdíl, když pracuješ pod šéfem, a když jsi v komunitě? Jak se pro tebe liší? 30

R: No, jako šéf se nedostaneš do konkrétností té (..) potom té práce jako takový. Ale pokud ten (..) pokud se stane člověk šéfem opravdu takovým tím vzestupným postupem, že prostě začne jako uklízeč, a vlastně projde vším, co ta služba vlastně poskytuje, tak vlastně vždycky je to plus. Teď myslím v těchleto pozicích. Protože prostě člověk rozumí vopravdu, umí si vzpomenout, jaký to je uklízet ten hajzl. A umí taky vědět, jak ho uklízet. 35

((komunikace s číšníkem)) 36

T: Jo, jo, jo. Ale já možná myslím něco jinýho. V tom smyslu, že když máš šéfa, kterej ti vlastně říká, co je tvoje oblast, co máš dělat, co máš dodat. Kde ještě smíš, kam už nesmíš. Prostě máš ty mantinely, který ti někdo určuje, jaký jsou. Anebo si je sám tvoříš, hledáš je s těma kolegama. Buď jen plníš úkoly, anebo jsi v komunitě, kde si hledáš ty úkoly sám. Nebo je bereš, protože vidíš, že to je potřeba. 40

R: ((zamyšleně)) Jo. No, tak tady bych (..) asi navázal na to, jak jsme se bavili o tom, jestli je dobrý, když jako je ten, co pracuje na dílně, jako když má jeden den jako vopravdu jako pod sebou, a vlastně jakoby se na ten den se stane tím, kerej vlastně jako vede skupinu. Říká, co je potřeba dělat, atd. Takže (..) 43

1:02:24

- ((komunikace s číšníkem)) 1
- Když je to komunita a teď tam přijdou noví členové do té komunity, tak musí být vlastně řečenější, musí 2  
být, musí být vlastně řečenější nebo jasně vlastně (..) , jak to říct, musí být zaručenější třeba to zaškolení 3  
těch nových nejenom do problematiky práce, ale i do té komunity. Když je to zaškolení do práce, tak to 4  
vlastně může být vopravdu jedna konkrétní osoba, která může vystupovat i celý jeden třeba rok nebo 5  
nějaký čas, jako ten šéf, který vopravdu říká, jako jak to dělat a proč to dělat a s kým to dělat. (..) 6
- ((důrazně)) Ale když je to zaškolení do té komunity, tak už to je prostě věc všech. A každé mluví o tom 7  
ze své vlastní zkušenosti, ze svého vlastního momentálního nahlížení, atd. A je to znova už jako proces, 8  
který se vytváří. Protože zase ti dva, nebo teď mluvím vo nás jako, přináší jiná témata, jiné postupy, 9  
vlastně protože jsou jinými lidmi. (..) Ale v tom, aby třeba ti noví si ještě sedli mezi sebou, oni si musej 10  
sednout jak s tou prací, musej si sednout s tou komunitou, s kterou tam najednou mají vycházet, (.) a ještě 11  
si musej sednout vlastně spolu. Tak vlastně třeba problém, si myslím byl, že tam nebyl garant, který by 12  
pozoroval, jestli ti dva si opravdu sedli. Jo. 13
- T: Mohl bys to rozvést? 14
- R: Kerej by včas rozeznal, že tam něco roste, a kerej by řekl, hele, vy to děláte vlastně dobře. A jestli 15  
byste ještě jako jinak vlastně vo tom třeba mluvit nebo jinak se k tomu stavět. Jo. A to je vopravdu ten, to 16  
je ten sociální pracovník, když ho vezmu jako titul, kerej vlastně rozumí službě. Nemusí vůbec dělat 17  
konkrétní věci, on má prostě na starosti jiné věci třeba. On nemusí denně být jako s lidma, a já nevím, a 18  
něco tam s nima dělat. On má na starosti službu jako takovou, protože má závazek k tomu státu, kerej do 19  
toho dává prachy. Ale zároveň sociální pracovník pozoruje, jak ty lidi mezi sebou pracují, jak mezi 20  
sebou komunikují, jak vlastně jako jak ty postupy tam probíhají, jak to funguje. 21
- A dokáže včas, když je dobře, jako alarmovat, hele mě se to nějak nezdá, pojďme si to vyříkat, a když to 22  
nepůjde, tak půjdeme za třeba pro supervizora. A my jsme neměli supervizi až do momentu, dokud se 23  
nerozstřelila kancelář. To je první chyba třeba. 24
- T: A to bys třeba změnil? Chtěl bys tam takovýho člověka, kerej by tohle měl třeba na starost? 25
- R: To bych třeba změnil. Ale zase, jaký člověk? Když vezmeš teďkom novýho sociálního pracovníka, 26  
který nezná dílnu, jak to chceš udělat? 27
- T: A myslíš si, že by to nemohla zvládnout ta komunita? 28
- R: Ještě jednou? 29
- T: Že by tohle nemohla zvládnout ta komunita? 30
- ((skáče do řeči)) 31
- R: No jo, ale taky víš, že člověku dva dny vlastně v dílně z principu neumožňovaly jít do podstaty věci. 32  
Ono opravdu v něčem jako, až v momentě kdy tam seš denně, jako teprve jako se dostaneš do toho, že ty 33  
prostě musíš, jakoby jinak, když to neuděláš, tak to vopravdu se někde začne jako hned objevovat. A až 34  
ten problém teprve v kanceláři, kerej prostě bohužel, si myslím, se nevyřešil vlastně (..) jako, prostě se 35  
vlastně nevyřešil. I když teď už třeba je to už jiná kapitola, už je to dočtená kniha jako, jedna kapitola, 36  
začala se druhá, a nechci hodnotit jestli je lepší nebo horší. Myslím si, že prostě tahle kapitola je sama o 37  
sobě. Tak (..) to prostě to společenství strašně narazilo a to se prostě už jen tak jako nemohlo dát 38  
dohromady prostě. Ale, ale v něčem se to netýkalo mě ani mé kolegyně, která tam je samozřejmě každý 39  
den. Vopravdu. Ano, týkalo se nás to v rámci komunity a práce, ale jakoby takovýho toho ještě, že bysme 40  
jako za tím stáli nebo byli toho součástí, to až vlastně všechno zpětně, nebo až potom vlastně. Takže 41  
normálně je to tak, že prostě, aby ta služba byla dobrá a aby i ta komunita vlastně byla jako co nejlepší, 42  
nebo. ((nadšeně)) Ono vlastně máš komunitu, ale vlastně zároveň máš tým, pojem tým. Jo to je taky ještě 43

něco jako. Komunita je jako, komunita se nemusí vídat třeba denně. Komunita může existovat, že se vídaj 1  
jednou za rok. Ale tým, je předpoklad, že se vídaj prostě hodně často a hodně často něco spolu dělaj. To 2  
jsou ještě další kvality jo. Takže máš další vlastně kvalitu jako v tom. A to je zase. Tým je vlastně, že. To 3  
máš jako když hraješ volejbal třeba jo. Každý má nějak jasnou pozici a někdo je třeba šikovnější u sítě, 4  
někdo je zase šikovnější, že vychytává prostě to vzadu. No a ten, kdo je šikovný na obě strany, tak to umí 5  
jako střídát jako jo. A třeba se stane i tím kapitánem, protože rozumí prostě jako, jak jak jako vyhrávat 6  
vlastně. Jak to jako dovízt k nějakému dobrému výsledku jo. Takže ono, my to zažíváme denně vlastně. 7  
Jdeme na blbej volejbal a vlastně už se jako dostáváme do těchleťech pojmů. A potom ta komunita třeba v 8  
tom volejbalu je, že si jdou na pivo a vlastně si řeknou o životě a ve svý podstatě to je třeba kamarádský. 9  
Ale třeba, když je to dobrej tým, tak komunita založí jako, že to je, že to je, já nevím, že se to jmenuje 10  
třeba volejbalová liga Letná, a už to může bejt komunita vlastně v něčem. Protože maj závazek vůči ne tý 11  
hře, ale vůči těm lidem, kteří to dělaj dobře a vyhrávaj třeba. ((pochybovačně)) No, (..) ale tam třeba 12  
prostě si myslím, že bylo. (..) Když no já nevím, no. Je to fakt jako složitý. 13

1:09:47

((zamyšleně)) Když je třeba ta kolegyně moje, co je se mnou každý den. (..) Já si vlastně do jistý míry si 14  
myslím, že ona vopravdu se začla se mnou poměřovat, jako do jistý míry. Ale protože vlastně já jsem jako 15  
měl blíž jakoby k vám jako ve smyslu, že my jsme z antroposofických kruhů atd. A ona vlastně tímhle 16  
hledala vlastně taky svoje místo vlastně v tom jo. Jo jakoby, to taky je potom jiný když (..) To je taky to 17  
velký jako takový to urputný v něčem ano, chci bejt vlastně v dílně, atd. Protože mě to strašně bytostně 18  
oslovuje. To je ten zájem, třeba takhle to vnímám u ní. Ale taky ten věk prostě, on jako prostě ne vždycky 19  
seš strašně jako, jako že, jo teď to musíš opravdu v sobě, kde jsem byl já jako a není to zase tak dávno jo. 20  
Že vopravdu jako na to, kolik taky jí je, tak jako já ji v něčem strašně jako vlastně obdivuji. Ale jenom se 21  
taky bojím, jestli se nepodcenilo to, že na takovouhle pozici, normální služba, myslím sociální služba, kde 22  
máš opravdu tu hierarchii, by asi takhle mladýho člověka nevzali. Na plnej úvazek na to, že by to měl být 23  
vlastně vedoucí, bez zkušeností a bez školy, to by ji nevzali. Ani mě ne. Protože já bych na to vlastně 24  
neměl papíry. 25

T: Tak děkuju za rozhovor. Myslím, že jsme to téma vyčerpali. 26

## **Příloha G – Informovaný souhlas účastnice výzkumu**

**Název a popis výzkumu:** Mapování zkušeností soc. pracovníků s komunitně vedenými sociálně terapeutickými dílnami

**Jméno participanta(ky):**

**Datum narození:**

**Odpovědný výzkumník:** Lenka Kratěnová

**Já, níže podepsaný(á) stvrzuji svým podpisem, že:**

- a) dobrovolně souhlasím se svou účastí ve výzkumu pro potřeby diplomové práce a potvrzuji, že je mi více než 18 let,
- b) uděluji souhlas s pořízením zvukového záznamu pro potřeby diplomové práce a dalšího zpracování záznamu pro potřeby diplomové práce za splnění podmínek:
  - a) moje osobní údaje budou ve zpracovaném záznamu v diplomové práci v anonymním tvaru,
  - b) se zpracovaným záznamem bude nakládáno jako s citlivými osobními údaji, které nebudou šířeny a bude s nimi nakládat pouze osoba provádějící výzkum a pouze v rámci diplomové práce, pro kterou uděluji souhlas,
- c) byl(a) jsem podrobně informován(a) o cílech výzkumu, o postupech, a o tom, co se ode mě očekává,
- d) byl(a) jsem poučen(a) o možnosti odmítnout odpovídat na položené otázky a o možnosti kdykoliv přerušit svoji účast ve výzkumu nebo ji plně odmítnout,
- e) má účast ve výzkumu je bezplatná,
- f) jsem převzala podepsaný stejnopis tohoto informovaného souhlasu.

**Datum:**

**Datum:**

-----  
**Podpis participanta(ky)**

-----  
**Podpis výzkumníka**

## **Bibliografické údaje**

**Jméno a příjmení autorky:** Bc. Lenka Kratěnová

**Studijní program:** Sociální politika a sociální práce

**Studijní obor:** Sociální práce se zaměřením na komunikaci a aplikovanou psychoterapii

**Název práce:** Komunitně vedené sociálně terapeutické dílny

**Počet stran (bez příloh):** 81

**Celkový počet stran příloh:** 46

**Počet titulů české literatury a pramenů:** 42

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů:** 6

**Počet internetových odkazů:** 16

**Vedoucí práce:** PhDr. Magdalena Kořová, Ph.D.

**Rok dokončení práce:** 2020





**Posudek vedoucí diplomové práce  
na Pražské vysoké škole psychosociálních studií**

Jméno a příjmení studentky: Bc. Lenka Kratěnová  
 Obor studia: Sociální politika a sociální práce  
 Název práce: Komunitně vedené sociálně terapeutické dílny  
 Vedoucí práce: PhDr. Magdalena Koťová, Ph.D.

**Technické parametry práce:**

Počet stránek textu (bez příloh): 81

Počet stránek příloh: ?

0**	1	2	3	4
-----	---	---	---	---

**Výběr tématu**

Závažnost tématu

	X	X		
--	---	---	--	--

Oborová příslušnost tématu

	X			
--	---	--	--	--

Originalita tématu a jeho zpracování

		X		
--	--	---	--	--

**Formální zpracování**

Jazykové vyjádření (respektování pravopisné normy, stylistické vyjadřování, zvládnutí odborné terminologie)

		X		
--	--	---	--	--

Práce s odbornou literaturou a prameny (citace, parafráze, odkazy, dodržení norem pro citace, cizojazyčná literatura)

		X		
--	--	---	--	--

Formální zpracování (jasnost tématu, rozčlenění textu, průvodní aparát, poznámky, přílohy, grafická úprava)

	X	X		
--	---	---	--	--

**Metody práce**

Vhodnost a úroveň použitých metod

	X	X		
--	---	---	--	--

Využití výzkumných empirických metod

	X	X		
--	---	---	--	--

Využití praktických zkušeností

	X			
--	---	--	--	--

**Obsahová kritéria a přínos práce**

Přístup autora k řešené problematice (samostatnost, iniciativa, spolupráce s vedoucím práce)

	X			
--	---	--	--	--

Naplnění cílů práce

	X			
--	---	--	--	--

Vyváženost teoretické a praktické části v daném tématu

		X		
--	--	---	--	--

Návaznost kapitol a subkapitol

	X			
--	---	--	--	--

\*\* 0 – nehodnoceno; 1 – výborně; 2 – velmi dobře; 3 – dobře; 4 – neprospěl/a

Dosažené výsledky, odborný vklad, použitelnost  
výsledků v praxi

	X	X		
--	---	---	--	--

Vhodnost prezentace závěrů práce  
(publikace, referáty, apod.)

X				
---	--	--	--	--

Otázky a náměty k diskusi při obhajobě:

Kde by podle autorky nebylo možné uplatnit komunitní typ vedení? (v jakém typu zařízení? - pokud je to možné říci...).

Je něco, co autorku během realizace výzkumné sondy překvapilo?

Celkové hodnocení práce (klady, nedostatky):

Autorka se v diplomové práci zabývá tématem sociálně terapeutických dílen, které jsou komunitně vedené. V rámci teoretické části práce mapuje fenomén komunity, komunitní práce a principy vedení se zaměřením na formální konsenzus. V empirické části textu předkládá autorka kvalitativní výzkumnou sondu, v níž je zachycena jedinečná zkušenost sociálních pracovníků a pracovníků k komunitním typem vedení dílen. Šest polostrukturovaných rozhovorů autorka analyzuje metodou IPA.

Téma považuji za aktuální a oborově příléhavé. Práce je psána vcelku kultivovaným jazykem, místy by si zasloužila stylistickou revizi. Některá témata nastíněná v teoretické části práce by si zasloužila trochu důkladnější zpracování, autorka by mohla jít v úvahách do větší hloubky (například význam komunity v současném světě či principy vedení komunity atp.). Lze se domnívat, že empirická sonda je o něco lépe zpracována než část teoretická. Autorka si klade širokou výzkumnou otázku po zkušenostech pracovníků s komunitním vedením dílny a za pomoci adekvátních výzkumných metod se jí daří otázku zodpovědět a uvádí i poměrně zajímavé shrnutí témat, která vyvstala z jednotlivých rozhovorů. Zajímavé, leč nikoli překvapivé je, že pracovníci nalézají v tomto typu práce svobodu a otevřené možnosti. Diskuse by si zasloužila možná více prostoru. Autorka je schopna vést rozhovory do hloubky, nicméně někdy jsem si jako čtenář kladla otázku po tom, zda některé otázky nebyly příliš složité. Na závěr lze podotknout, že autorka práci vypracovala v podstatě zcela samostatně a navíc v situaci, kdy byla nucena změnit vedoucího.

Doporučení k obhajobě: doporučuji

Navrhovaná klasifikace: velmi dobře

Datum, podpis:  
Magdalena Koťová



24.6. 2020

**Posudek oponenta diplomové práce  
na Pražské vysoké škole psychosociálních studií**

Jméno a příjmení studenta/-tky: Bc. Lenka Kratěnová  
 Obor studia: Pražská vysoká škola psychosociálních studií  
 Název práce: Komunitně vedené sociálně terapeutické dílny  
 Vedoucí/oponent\* práce: PhDr. Kateřina Šámalová, Ph.D.

**Technické parametry práce:**

Počet stránek textu (bez příloh):

Počet stránek příloh:

Počet titulů v seznamu literatury:

0**	1	2	3	4
-----	---	---	---	---

**Výběr tématu**

Závažnost tématu

	1			
--	---	--	--	--

Oborová přílehlavost tématu

	1			
--	---	--	--	--

Originalita tématu a jeho zpracování

	1			
--	---	--	--	--

**Formální zpracování**

Jazykové vyjádření (respektování pravopisné normy, stylistické vyjadřování, zvládnutí odborné terminologie)

	1			
--	---	--	--	--

Práce s odbornou literaturou a prameny (citace, parafráze, odkazy, dodržení norem pro citace, cizojazyčná literatura)

	1			
--	---	--	--	--

Formální zpracování (jasnost tématu, rozčlenění textu, průvodní aparát, poznámky, přílohy, grafická úprava)

	1			
--	---	--	--	--

**Metody práce**

Vhodnost a úroveň použitých metod

	1			
--	---	--	--	--

Využití výzkumných empirických metod

	1			
--	---	--	--	--

Využití praktických zkušeností

	1			
--	---	--	--	--

**Obsahová kritéria a přínos práce**

Přístup autora k řešené problematice (samostatnost, iniciativa, spolupráce s vedoucím práce)

0				
---	--	--	--	--

Naplnění cílů práce

	1			
--	---	--	--	--

Vyváženost teoretické a praktické části v daném tématu

		2		
--	--	---	--	--

Návaznost kapitol a subkapitol

		2		
--	--	---	--	--

\*\* 0 – nehodnoceno; 1 – výborně; 2 – velmi dobře; 3 – dobře; 4 – neprospěl/a



Dosažené výsledky, odborný vklad, použitelnost výsledků v praxi

1				
---	--	--	--	--

Vhodnost prezentace závěrů práce (publikace, referáty, apod.)

	2			
--	---	--	--	--

Otázky a náměty k diskusi při obhajobě:

1. Jaké styly řízení se při vedení sociálně terapeutických dílen uplatňují?
2. Dokáže si diplomantka představit realizaci výzkumu s podobným zaměřením skrze kvantitativní výzkumný přístup?
3. Jakým způsobem mohou být výsledky šetření využity v praxi?

Celkové hodnocení práce (klady, nedostatky):

Pro zpracování své diplomové práce si studentka zvolila téma, které je spíše netradiční, nicméně velice poutavé a oborově kotvené.


Práce je tradičně rozdělena na část teoretickou a výzkumnou. Teoretickou část diplomantka vystavěla na jediné hlavní kapitole, kterou dále člení. Tato část práce vyznívá poněkud stručně, přesto ji hodnotím jako zdařilou. Diplomantka se nezabývá nepodstatnými dílčími tématy, ve svém výkladu je věcná, plynulá a srozumitelná. Využívání literárních zdrojů je také adekvátní, dostatečně bohaté a frekventní. Čtenář by možná ocenil více informací k možným stylům vedení sociálně terapeutických dílen – kromě stylu komunitního a porovnání těchto stylů se stylem komunitním.

Výzkumná část práce je řešena kvalitativně a zabývá se zkušenostmi sociálních pracovníků při komunitním vedení sociálně terapeutických dílen. Data byla sebrána prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů a analyzována technikou IPA. Rozhovor sestával ze 13 otázek.

Následuje analýza rozhovorů s každým respondentem. Analýza je provedena velice pečlivě, přehledně, každá její část je uvozena klíčovým tématem. V závěru nechybí diskuze.

Doporučení k obhajobě: doporučuji

Navrhovaná klasifikace: výborně



Datum, podpis: 27. 6. 2020