

## **Přístup pracovníků linek důvěry k opakovaně volajícím klientům** **An Approach of Crisis Line Workers to Repeat Callers**

Autor: Lucie Šimková<sup>1</sup>, Daniela Vodáčková<sup>2</sup>, Daniela Jaklová Střihavková<sup>3</sup>

Mgr. Lucie Šimková vystudovala Masarykovu Univerzitu, Fakultu sociálních studií, obor Sociální práce. V oboru se pohybuje 9 let, přičemž poslední 4 roky pracuje na lince důvěry pro seniory.

PhDr. Daniela Vodáčková má mnohaletou praxi v práci s krizí. Pracovala jako krizový pracovník, vedla pracoviště poskytující krizové služby, superviduje pracoviště linky důvěry a publikuje práce zaměřené na toto téma. Vyučuje na Katedře sociální práce UK FF v Praze či na Katedře aplikované psychologie IPVZ.

Mgr. Daniela Jaklová-Střihavková je doktorskou studentkou na Katedře sociální politiky a sociální práce Fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity. Ve své disertační práci se zabývá přiměřeností poskytovaných služeb žitým problémům osob se zrakovým postižením.

Děkujeme prof. PhDr. Liboru Musilovi, CSc. za cenné komentáře a korekci v průběhu realizace výzkumu i tvorby článku.

### **Abstrakt**

Tento článek představuje fenomén opakovaně volajících klientů v kontextu linek důvěry v ČR. Kromě principů a specifik práce na linkách důvěry, které vyplývají z povahy služby, se článek zabývá i nároky na pracovníky. Vše popisuje se zaměřením na zkoumaný fenomén opakovaně volajících klientů. Ten je nahlížen ve spojitosti s tématem přístupu ke klientům a to tak, jak je přístup formován kulturou organizace. Tento koncept reflektuje i dilemata, jež jsou s tématem opakovaně volajících klientů spojena.

V článku jsou představeny výsledky kvalitativního výzkumu, který hledal odpověď na hlavní výzkumnou otázku: *Jaký je přístup pracovníků k opakovaně volajícím klientům na pracovištích linek důvěry?* Použitými metodami byly focus group, narativní rozhovory a analýza dokumentů. Výzkum vedl ke zjištění, že pracovníci využívají dva hraniční typy praxe, které jsme nazvaly lidský přístup a přístup profesionální. Pracovníci často oba přístupy kombinují na základě svých preferencí a kontextu konkrétní práce s klientem. Tyto vlivy shrnujeme a označujeme jako faktory: znalost klienta, možnosti pracoviště a možnosti pracovníka.

### **Klíčová slova**

linka důvěry, pracovník, opakovaně volající, přístup

### **Abstract**

This article introduces the phenomenon of repeat callers in the context of the crisis lines in the Czech Republic. It refers either to principles and the specificity of crisis line work itself or

---

1

Lucie Šimková, 607 748 002, [Lucie.simkov@gmail.com](mailto:Lucie.simkov@gmail.com), Jaromírova 6, Praha 2

2

Daniela Vodáčková, +420251080422, [daniela.vodackova@ff.cuni.cz](mailto:daniela.vodackova@ff.cuni.cz), Katedra sociální práce, Filozofická fakulta, Karlova Univerzita

3

Daniela Jaklová Střihavková, Katedra sociální politiky a sociální práce, Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity, Joštova 10, 602 00 Brno; [danielastrihavkova@gmail.com](mailto:danielastrihavkova@gmail.com)

requirements that are placed on worker. All is focused on phenomenon of repeat callers. It is seen according to approach to clients, with special regard to how it is shaped by the organization culture. This concept reflects the dilemmas that are associated with this topic .

The article also include the results of qualitative research that has been doing into approach of crisis line workers to repeat callers by such research methods as focus group, narrative interviews and document analysis all of which led to answer the main research question: *What is the approach of crisis line workers to repeat callers?* The research led us to findings that workers use two border types of practice, which we call a human approach and a professional approach. Workers combine those approaches due to their preferences and particular context of casework. We summarise and call those influences as factors: acquaintance of the client, possibilities of crisis line and possibilities of worker.

## **Keywords**

crisis line, worker, repeat caller, approach

## **1. ÚVOD**

Tento článek se věnuje přístupu pracovníků linek důvěry k fenoménu opakovaně volajících klientů. Pracovníci se s tímto fenoménem v současné době setkávají velmi často. Jedná se o velmi palčivé téma, které se pro pracovníky pojí s pocity bezmoci a často je intenzivně zpracováváno supervizně či v rámci profesních celorepublikových setkání. Přesto tomuto jevu v českém prostředí nebylo doposud věnováno na odborné úrovni dostatek pozornosti. Článek prezentuje výzkum, který měl ambici se stát "první vlaštovkou", která se snažila téma uchopit po výzkumné stránce. Výzkum byl prováděn ve spolupráci s ČAPLD (Česká asociace pracovníků linek důvěry v ČR).

Výzkumný záměr se opíral o zkušenosti autorek s opakovaně volajícími klienty z praxe. V současné době není jasné, jestli opakovaně volající klienti na linku důvěry patří nebo ne. Pokud ano, není shoda, zda k nim mají pracovníci přistupovat specificky – jinak než ke zbylým typům klientů, jež se na linkách důvěry vyskytují. Proto se v textu nejdříve blíže věnujeme činnosti pracovníka na lince důvěry. Popisujeme, s jakými klienty a jakými tématy se na linkách důvěry setkávají. Uvádíme, v čem spočívají principy práce linky důvěry jako telefonické krizové intervence a jako sociální služby telefonické krizové pomoci dle Zákona 108/2006 Sb. a prováděcích předpisů. Zamýšlíme se i nad tím, co právě tuto službu může dělat tak atraktivní pro klienty, kteří se na ni opakovaně obrací, a zároveň tak náročnou pro samotného pracovníka. Nevyhnutelně se v textu věnujeme i opakovaně volajícím klientům. Snažíme se za využití dostupné literatury nastínit, kdo jsou a proč volají. Aby mohl být zkoumán přístup k opakovaně volajícím klientům, definovaly jsme v textu s odkazem na Musila (2014) přístup ke klientům, který byl pak úžeji stanoven s ohledem na zkoumaný fenomén. Přístup ke klientům byl chápán jako proces, který je utvářen třemi vlivy: osobností pracovníka, kulturou organizace daného pracoviště a dilematy, kterým musí při výkonu své práce s klienty čelit.

Všechny tyto poznatky jsme využily k sestavení zde prezentovaného výzkumu a zodpovězení hlavní výzkumné otázky: *Jaký je přístup pracovníků k opakovaně volajícím klientům na pracovištích linek důvěry?* Výzkum se skládal ze tří hlavních aktivit. První z nich byl monitoring hovorů s opakovaně volajícími klienty, v rámci kterého pracovníci čtyř linek důvěry po dobu čtyř týdnů monitorovali hovory se svými opakovaně volajícími klienty a to ve třech dimenzích: kontextuální, momentální a zakázce hovoru. Následovala metoda focus group, kdy s pracovníky těchto linek byl zjišťován jejich pohled na situaci. Poslední aktivitou byly narativní rozhovory s dalšími třemi pracovníky linek důvěry. K získání dat jsme využily i metodiky jednotlivých pracovišť, které reflektují Standardy kvality v sociálních službách a uvádějí mimo jiné pokyny, jak pracovat s konkrétními klienty (Standardy kvality v sociálních službách, 2008).

Získaná data jsme vyhodnotily na základě otevřeného a axiálního kódování. Cílem tohoto výzkumu bylo zmapovat fenomén opakovaně volajících klientů, jak k nim pracovníci přistupují a proč. Jako důležitý výstup tohoto snažení vnímáme otevření tématu před odbornou veřejností a díky jeho hlubšímu prozkoumání i zaměření se na vědomé reflektování této situace a osobních přístupů pracovníky.

## 2 PRACOVNÍCI LINEK DŮVĚRY

### 2.1 Co dělají – činnost pracovníka linky důvěry

Službu, kterou poskytují linky důvěry, vymezuje Zákon 108/2006, Sb., O sociálních službách jako telefonickou krizovou pomoc. Tato služba by podle něj měla být poskytována osobám v krizi nebo osobám, které přechodně z nějakého důvodu nezvládají své běžnodenní fungování, ale jen dočasně, po přechodnou dobu (vizte § 55, odst. 1). Prováděcí předpis zákona Vyhláška 505/2006 Sb. doplňuje, že pojem telefonická krizová pomoc je zároveň i jednou z činností, kterou má služba poskytovat. Tato činnost pak spočívá v jednorázovém nebo opakovaném telefonickém kontaktu osoby s pracovištěm telefonické krizové intervence. Zákon tedy sice předpokládá, že klienti mohou službu kontaktovat opakovaně, ale neuvažuje, že by se vyskytovali klienti, kteří by službu linek důvěry využívali dlouhodobě, ne jen přechodně, a proto tuto situaci ani nijak neupravuje.

Linky důvěry existovaly i před touto zákonnou úpravou a obecné charakteristiky služby tvořila odborná veřejnost, která poskytovanou službu nazývala jako telefonickou krizovou intervenci. Mezi její charakteristiky dle autorů (Špatenková, 2004a; Vodáčková, 2002; Williams, Douds, 1973; Yeager, Roberts, 2015 a další) patří:

- ⌚ okamžitá pomoc (pomoc ve chvíli, kdy klient nejvíce potřebuje),
- ⌚ redukce ohrožení klienta,
- ⌚ koncentrace na problém „tady a teď“ – služba by měla být poskytována v „situaci nouze“ (Bartlett, 1970), v době hovoru na linku důvěry. Nejedná se ani o terapii, ani o přátelský rozhovor, jedná se o řešení aktuální situace klienta „tady a teď“.
- ⌚ časové ohraničení – autoři považují za charakter této služby krátkodobou intervenci. Protože krize má tendenci se vyřešit sama k horšímu či lepšímu, v poměrně krátkém čase, je zřejmé, že krizový pracovník musí pracovat efektivně v rámci tohoto přirozeného limitu. (Wells, 1994). Krátkodobost je pak zásadní právě proto, že povaha krize je přirozeně sebeomezující (Turner, 1996). Proto, pokud pracovník pomůže klientovi krizi překonat, je pak klient již schopný další kroky uskutečnit sám či za pomoci návazných služeb.
- ⌚ intenzita kontaktu krizového intervenanta s klientem, a
- ⌚ individuální přístup ke klientovi a dle toho uzpůsobovaný strukturovaný, aktivní a někdy i direktivní přístup krizového intervenanta.

To, čím je služba pro klienty atraktivní, lákavá a možná důvod, proč se někteří klienti ke službě vrací opakovaně, spatřuje Knoppová (1997) a po ní mnoho dalších autorů, ve výhodách této služby. Kladně může na volající působit fakt, že služba je plně dostupná a bezbariérová. Může se tak ke službě dostat rychle a v situaci, kdy má pocit, že ji nejvíce potřebuje. Vodáčková (2002) k tomu doplňuje, že služba volajícím umožňuje mnohem snazší možnost úniku, což vytváří křehkost kontaktu, v němž má volající moc. O to větší nárok je kladen na pracovníka, pokud chce kontakt udržet.

Pokud předpokládáme, že opakovaně volající klienti zvyšují pracovníkovu zátěž, je nutné zde uvést i faktory, které pracovníkovi zátěž zvyšují, tedy jakousi přirozenou úroveň zátěže.

Pešková (2005) shrnuje faktory jiných autorů a doplňuje je o vlastní zjištění. Pracovník dle ní

pracuje v časovém stresu, kdy nikdy neví, kdy klient položí nebo se hovor přeruší. V tomto rámci má jednostranně redukované či omezené informace o klientovi. Může pracovat jen s tím, co, jak a kdy mu klient sám sdělí, takže nemůže využít non verbálních či paraverbálních informací jako v kontaktu face-to-face. Pracovník tedy musí umět flexibilně reagovat na nastalé situace a informace, být odolný vůči stresu, intenzivním emocím či agresivním výpadům. Vzhledem k tomu, že klient je ten, kdo určuje nejen, kdy kontakt ukončí, ale kdy, jak a jestli službu (znovu) využije, pracovník nemá dostatečnou zpětnou vazbu, jak jeho intervence dopadla.

Linky důvěry jsou tedy službami, které jsou anonymní, dostupné, poskytované v době nejvyšší potřeby – krize, po nezbytně nutnou dobu a pracující s aktuální zakázkou klienta vztahující se k prožívané krizi. Toto pojetí předznamenává zátěž pro pracovníky spočívající hlavně v redukci času, informací o klientovi, intenzitou kontaktu (klient v krizi) i chybějící zpětné vazby od klientů. Tato specifická ale určuje i specifickou klientelu, která službu využívá.

## **2.2 S kým se pracovníci setkávají – Klienti linek důvěry**

Vzhledem k typu služby je zřejmé, že i klientela, která službu bude využívat, bude specifická oproti jiným sociálním službám. Knoppová (1997) uvádí, že linku důvěry využívají lidé, kteří do ambulantních služeb nemohou dojít a pro ně může linka důvěry znamenat téměř jedinou možnost kontaktu v tísní nebo osamělosti. Matoušek se domnívá (2005), že zásadní komplikací v životech klientů linky důvěry je problém se socializací a to především jejich pocit osamělosti. Matoušek se tedy domnívá, že osamělost je kontext volání klienta na linku důvěry, ale samotným spouštěčem konkrétního hovoru pak je střet s nějakou překážkou. Každý rok jsou miliony lidí konfrontovány s traumatickou, krizí produkující událostí, kterou nejsou schopni sami vyřešit a obrací se proto na 24 hodinové krizové linky (Yeager, Roberts, 2015). Překážka či krize nemusí být příčinou pro volání na linku důvěry. Vodáčková (2002) mezi takovéto hovory řadí testovací hovory, které slouží k otestování, vyzkoušení služby linky důvěry. Klient, který není v krizi, a přesto volá na linku důvěry, může od pracovníka chtít poskytnutí informace nebo rady.

Volající, kteří jsou naplněni emocemi, mohou dle Vodáčkové (2002) chtít od linky důvěry provést těmito emocemi a ventilovat je. Tyto ventilační hovory mohou být volajícími prožívány velmi intenzivně a může se dle Špatenkové (2004b) vyskytnout i forma ventilace, která je pro pracovníky zátěžová jako např. agresivní telefonáty nebo sexuálně zaměřené telefonáty.

Vodáčková (2002) zakončuje svůj výčet typologií hovorů podpůrným rozhovorem, v němž volající silně prožívá aktuální situaci a hovor mu umožňuje situaci zpřehlednit, a telefonickou krizovou intervencí (v užším smyslu), která je poskytována volajícímu, jež je v neodkladné a naléhavé situaci.

Specifickým typem klienta, který službu linek důvěry využívá, je opakovaně volající klient, který je specifický právě rysem opakování (ne tématem či zakázkou, se kterou se na službu obrací), kterým se vymyká z předpokladů a očekávání o klientech linek důvěry. Proto mohou dle Špatenkové (2004b) pracovníci prožívat při kontaktu s nimi pocity únavy a hostility.

Důvodů k opakovanému zavolání může být dle autorky více:

- ⌚ opakované volání v období krize, kdy klient řeší těžký problém.
- ⌚ opakované volání osob, které jsou celkově křehčí a potřebují stabilizaci.
- ⌚ opakované volání, kdy volající nemá (dle pracovníka) zjevný důvod k volání.

První varianta opakovaných hovorů bývá pracovníky považována za legitimní a oprávněnou, naopak druhé dvě jako náročné, zatěžující a neoprávněné. O těch budeme dále pojednávat. Klienti, kteří realizují tyto zatěžující hovory, mají různá označení - opakovaně volající klienti, dlouhodobě či stálí volající nebo kartotéční klienti (i v angličtině není jednotný název –

frequent caller, chronic caller, repeat caller). Různé označení naznačuje různé vnímání klienta. U názvu kartotéční klient se čtenář nevyhne myšlence na byrokratické pojetí poskytování sociálních služeb. Opakovaně volající, dlouhodobě volající či stálí volající jsou dle našeho názoru méně zavádějící oslovení, která spíše pracují s faktem volání, jež je opakované nebo s faktem délky využívání služby.

Ale kdo je vlastně opakovaně volající klient?

Nenalezly jsme jednotnou definici. Každá země, vlastně každá linka pod tímto termínem chápe někoho jiného. Je možné nalézt definice, které vymezují tohoto klienta podle nadměrného počtu hovorů či intenzivní frekvence hovorů (National Hopeline Network, 2014; Kinzel, Nanson, 2000). Opačným pojetím je chápání švýcarské linky důvěry Die Dargebotene Hand Zürich (2012), která opakovaně volajícího definuje dle jeho kontextu a vidí v něm někoho, kdo je odkázán na linku důvěry jako na dlouhodobou podporu a to přesto (nebo právě proto), že se jeho situace nemění.

Lester (2002) uvádí, že někteří opakovaně volající klienti strávili v hovorech s linkou důvěry i 35 hodin týdně. Hall (1995) se domnívá, že je k tomu vede prostý fakt, že volat můžou, protože linka je stále dostupná. Jiný pohled zase nabízí Koch (2014), který v tomto volání spatřuje potřebu jistoty a kotvy v bezhraničním a nebezpečném světě. Různorodost názorů a zkušeností, proč opakovaně volající na linky důvěry volají, kopíruje různorodost jejich definic a charakteristik. I orientační výzkum, který provedl Hall s Schlosarem (1995) potvrzuje, že u nadpoloviční většiny hovorů bylo pro pracovníky těžké určit unikátní problém, kvůli kterému se na linku obrátili. V čem se ale jednotlivé výzkumy či názory shodují, je, že důvodem volání většinou není faktická změna v životě, ale potřeba podpory a jistoty, která může být způsobena i nenadálou dekompenzací jejich psychického stavu.

V souladu se záměrem prezentovaného výzkumu se realizoval na čtyřech linkách důvěry orientační monitoring hovorů s opakovaně volajícími klienty. Sledovaly se tři oblasti: kontext volání, spouštěč volání a zakázka volajícího. Výsledky nám blíže přibližují situace volání českých opakovaně volajících klientů. Nejčastějším kontextem volání byl dlouhodobý problém, samota nebo osobní křehkost volajícího. Příčinou volání byla absence změny v situaci volajícího, neboli to, že se nic nezměnilo, případně silné emoce. Zakázkou volajícího byla potřeba mluvit a být slyšen, informovat někoho o své situaci. Pouze minimum volajících chtělo poradit.

Z výše uvedených charakteristik opakovaně volajícího klienta vyplývá, že faktory zvyšující zátěž uvedené u Peškové (2005) v kontaktech s těmito klienty vlastně neplatí. Pracovníci naopak čelí opakovanému vystavení stejnému klientovi, stejnému příběhu, který se po celé roky často nemění a to i přes poskytnuté intervence a snahu pracovníků. Pracovníci pak paradoxně mají mnoho informací o klientovi, věnují mu více času v kontaktech, které nejsou tak emočně vypjaté, ale často jim schází zakázka. V kontextu poskytované služby pak právě tato odlišnost může vzbuzovat u pracovníků nejistotu a pocity bezmoci a vytvářet tak specifickou zátěž vyplývající z dichotomie mezi předpokládanými charakteristikami spolupráce s klientem linky důvěry a realitou opakovaně volajících klientů.

### **2.3 Co musí umět – požadavky na pracovníky linky důvěry**

Pracovník linky důvěry musí být připraven na všechny výše zmíněné situace i klienty. To, co jeho příprava a připravenost znamená, stanoví jak Zákon 108/2006 Sb., O sociálních službách, tak úzus odborníků. Zákon vymezuje, že činnost „*poskytování krizové pomoci*“ může poskytovat sociální pracovník (§ 109). Toto vymezení považuje odborná veřejnost za nedostatečné a do etického kodexu pracovníků linek důvěry se proto dostalo, že by měl absolvovat akreditovaný výcvik, „*jehož výsledkem jsou schopnosti, vědomosti a dovednosti odpovídající potřebám linek důvěry,*“ (etický kodex pracovníků linek důvěry).

Mezi dovednosti dle autorů (Vodáčková, 2002; Špatenková, 2004b; Matoušek, 2005; Roberts, 1995; James, Gilliland, 2013) patří dovednosti v interakci s volajícím, v technice hovoru, v péči o sebe sama i technické dovednosti. Pracovník by dále měl mít znalosti o hovorech na linkách důvěry, o člověku a krizi, o možných cílových skupinách na lince důvěry a o sociálně-právní tematice. Mezi požadované schopnosti uvedení autoři řadí schopnost vedení hovorů, práce v týmu a individuální schopnosti.

### **3. PŘÍSTUP KE KLIENTŮM**

Druhou oblastí, kterou musíme přiblížit, abychom mohly zodpovědět výzkumnou otázku, je přístup ke klientům. Ten chápeme jako proces. Spolu s Úlehlou (1996) tvrdíme, že výsledný přístup ke klientovi ovlivňuje sám pracovník – jeho osobnost. Zároveň ale souhlasíme s Musilem (2004), že rámec, ve kterém osoba pracovníka jedná a rozhoduje je vymezen organizací, v rámci které pracovník službu poskytuje. Výsledkem jsou uznávané a ustálené představy, které regulují jednání pracovníků vůči klientům v konkrétních podmínkách (Musil, 2014).

#### **3.1 Osobnost pracovníka**

Osobnost pracovníka hraje roli při posuzování toho, co je ze strany klienta přijatelné a co už ne. Toto posuzování dle Úlehy (1996) ovlivňuje momentální rozpoložení pracovníka, jeho sympatie a antipatie k jednotlivým klientům, místo a čas a pracovníkův profesní rozvoj, vývoj a proměny.

Pracovník linky důvěry je často nucen se rozhodovat individuálně, v danou chvíli bez možnosti konzultace s kolegy a v těchto chvílích vstupují do popředí jeho individuální preference, které mohou být ovlivněny i tím, z jaké „filozofické školy“ přichází. Gabura (1995) se pokusil rozdělit tyto školy do tří skupin: Dynamický přístup, který předpokládá determinaci současného jednání klienta jeho minulostí. Dále pak Behaviorální přístup, jenž vychází z předpokladu, že každé jednání je důsledkem toho, co se člověk naučil nebo nenaučil. Posledním skupinou je experienciální přístup, který vnímá člověka jako aktivní bytost s potenciálem k dalšímu růstu. Vzhledem k tomu, že přístup jedné školy nemá u nás velkou tradici a vyskytuje se téměř ojediněle, doplnil Gabura ještě jednu skupinu: Eklektický přístup, který symbioticky spojuje nebo selektivně využívá různé přístupy, metody a formy práce.

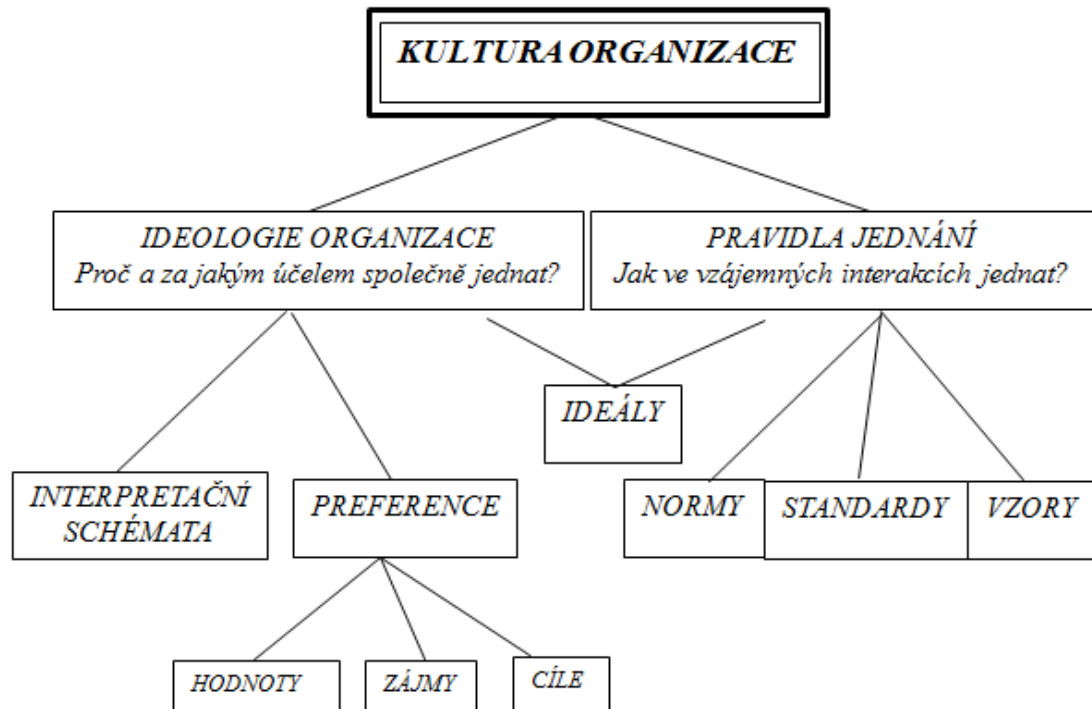
Pracovníkovo jednání je ale rámcováno organizací, v níž pracovník jedná. Z tohoto pohledu je přístup ke klientům výsledkem procesu zvládnutí dilemat, která reflektují možnosti naplnění představ obsažených v kultuře organizace v kontextu reálných podmínek.

#### **3.2 Kultura organizace a dilemata**

Kultura organizace (Musil, 2004) jsou zaběhlé zvyklosti, sociální vazby mezi lidmi v organizaci, které spočívají v uznávání ustálených představ o tom, jak a proč má personál organizace jednat mezi sebou navzájem a vůči ostatním lidem. Jsou to mantinely pro jednání, které umožňují předvídat jednání spolupracovníků a přizpůsobovat se mu. Každý klíčový element kultury organizace, který Musil (2004, 2006, 2014) ve svých dílech uvedl, určuje i přístup ke klientům, k práci s nimi. Přístup ke klientům je v kontextu kultury organizace ovlivňován dle Musila (2014) těmito složkami:

- 1) Ideologií organizace, která odpovídá na otázku proč a za jakým účelem společně jednat, a
- 2) Pravidly jednání, která odpovídají na otázku jak ve vzájemných interakcích jednat.

Schéma 1: Kultura organizace



Zdroj: Musil, 2004: 19–34, upraveno autorkami

Součástí ideologie organizace jsou interpretační schémata, která Musil (2014) chápe jako ustálené, rutinní zaměstnanecké koncepty přiřazování charakteristik klientům na základě určitého příznaku. Rizikem se schéma stává, pokud si ho pracovník neověří a na základě jedné zjištěné charakteristiky přisoudí klientovi i zbylé charakteristiky. V tu chvíli se schéma stává předsudkem. Pokud pracovník se schématem pracuje jako s hypotézou, kterou si v realitě s klientem ověří, může mu připravené schéma pomoci rychleji se zorientovat a zefektivnit svou intervenci.

Druhou složkou ideologie organizace jsou preference, které Musil chápe jako představy o smyslu a významu pracovních událostí. Patří mezi ně hodnoty, kterých je v očích pracovníků třeba dosahovat. Dále pak zájmy jako představy žádoucího záměru, v nichž změna nebo udržení stávajících podmínek v organizaci pomůže k dosažení hodnot. Poslední složkou preferencí jsou cíle, které jsou vyjádřením aktivního rozhodnutí a plánu, jak stávající podmínky udržet či změnit a pokusit se tak dosáhnout hodnot, které zastávají.

Součástí pravidel jednání jsou normy, standardy a vzory. Každý z těchto způsobů regulace pravidel jednání se liší v míře závaznosti pro pracovníka a v sankci, kterou je garantována. Ve vztahu k přístupu ke klientům však Musil (2004) vymezil dva typy uznávaných pravidel jednání a to sice pravidla přístupu ke klientům, které vyjadřují uznávané představy o tom, jak je možné zvládat běžné pracovní podmínky a z jejich nesourodosti vyplývající všední dilemata s klientem. Druhým typem jsou uznávané metodické postupy.

Komplexní vize žádoucího směřování jednání lidí v organizaci vyjadřují Ideály. Zahrnují v sobě ideální bezděčné představy o ideologii organizace i o pravidlech jednání, proto se jejich výskyt pojí s výskytem dilemat.

Musil (2006:18) uvedl, že: „přístup ke klientům je výsledkem procesu zvládnání nesourodých pracovních podmínek, dilemat a psychických tenzí, které vytvářejí tyto nesourodé pracovní podmínky v praxi jednotlivého pracovníka.“ Nesourodé podmínky nazývá Lipsky (1980)



jako okolnosti, které vytvářejí propast mezi tím, co se od pracovníků očekává a tím, co opravdu dělají. Tato očekávání jsme rozdělily do čtyř skupin.

První z nich je profesní očekávání, které vychází z premisy, že úkolem sociálního pracovníka je okamžitá **pomoc** klientovi využívat zdroje takovým způsobem, který je jak z hlediska klienta, tak z hlediska sociálního prostředí účinný (Musil, Nečasová, 2008). Cílem této pomoci je dle Bartlett (1970) **změna** nepříznivé situace ke **zlepšení** blahobytu klienta i celé společnosti. I v rámci profesního očekávání mohou nastat konflikty jednotlivých podskupin. Musil s Nečasovou (2008) zmiňují například etické kodexy, které odrážejí očekávání odborné veřejnosti, ale mohou se dostávat do konfliktu s očekáváním klienta – etika práce velí přímo neradit, nebýt direktivní, ale klient očekává jasnou a okamžitě uskutečnitelnou radu. Chápání sociální práce jako profese, která má pomáhat klientům překonávat překážky, kvůli kterým nezvládá naplňovat očekávání společnosti (Musil, 2004), vytváří druhou skupinu očekávání – očekávání společnosti. I Úlehla (2007:25) hovoří o tom, že sociální pracovník má „vést dialog mezi tím, co chce společnost ve svých normách a tím, co si přeje klient.“. Tato dvojí vazba, jak ji nazývá Van der Laan (1998), je zvláštností sociální práce, kde na jedné straně pracovník slouží společenským zařízením (institucím), jež k této práci daly podnět, a které jsou v souladu s normami společnosti, a na straně druhé je pojena s lidmi v tíživé životní situaci.

Třetí skupinou očekávání je očekávání organizace, za které považujeme kulturu organizace. Čtvrtou skupinou jsou očekávání samotného pracovníka. Lipsky (1980) uvádí, že pozice sociálních pracovníků jsou vyhledávána právě pro jejich potenciál sociálně užitečných rolí. Druhým dechem ale dodává, že přirozenost této práce jim brání i být jen přiblížení se ideálům jejich práce. Naráží tak právě na střet očekávání a reálných podmínek a možností pracovníků, se kterým se pracovníci dle něho vyrovnávají třemi způsoby:

- ⌚ Prvním z nich je *zjednodušování složitých cílů*, jež upravuje cíle organizace a poskytování služby ze složitých, a možná v daných pracovních podmínkách nedosažitelných cílů, na realitě uzpůsobené.
- ⌚ Druhý způsob vyrovnávání je aktivní *omezování poptávky* různými strategiemi.
- ⌚ Poslední způsob – *nerovné zacházení s klienty* – předpokládá, že určitým skupinám klientů bude poskytována různě kvalitní služba. Jedná se i o kategorizování klientů, určování toho, kdo službu potřebuje více, kdo méně. V tomto světle se pak skupina opakovaně volajících klientů jeví jako výsledek kategorizace pracovníků.

Přístup ke klientům je tedy výsledkem konfrontace všech těchto očekávání s reálnými možnostmi pracovníka. Předpokládáme, že se osobnost pracovníka projevuje právě v rámci přístupu ke klientovi, který Musil (2004) konceptualizoval do výše popsaného schématu. Proto bude toto schéma základem pro rozpracování naší hlavní výzkumní otázky do dílčích podotázek

Teoretické podklady pro přístup k opakovaně volajícím klientům jsou podobně jako u všeho ostatního, co se týká opakovaně volajících klientů, velice nejednotné a různorodé. Pohybují se od úplného odrazování ve využívání služby všemi možnými způsoby, protože vysávají zdroje služby (Roberts, 1995), po ten přístup, který věří, že linka důvěry je určena všem, kteří zavolají. Některé linky důvěry aplikují limitaci dostupnosti služby pro opakovaně volající klienty, tedy určují, kdy a kolikrát může opakovaně volající službu využít tak, aby to bylo snesitelné pro pracovníky a neomezovali přístup ke službě jiným klientům, kteří se v tu chvíli nemohou dovolat (Hall, Schlosar, 1995). Tento argument ostatně doporučuje i Roberts (1995), aby si pracovníci odůvodnili, že svým způsobem odmítají poskytnout opakovaně volajícímu službu v tom rozsahu, v jakém on chce (potřebuje). Příkladem přístupu, který věří, že je linka důvěry určena všem, je švýcarská Die dargebotene Hand Zürich (2012), která v přístupu k nim respektuje své krédo, že: „nemůžeme vyřešit utrpení volajících, ale jako empatický a

*autentický protějšek můžeme uspokojit jejich potřebu být viděn a být slyšen, akceptován a přijat s úctou.“*

#### **4. METODIKA VÝZKUMU**

Na tomto místě velmi stručně představíme metodiku výzkumu. Pro účely výzkumu byla zvolena kvalitativní strategie, konkrétně ve formě těchto výzkumných metod: focus group (9 participantů), narativní rozhovory (3 participantů) a analýza dokumentů (7 pracovišť). Kvalitativní strategii jsme zvolily proto, že nám umožnila zkoumat mentální, komplexní a diferencované procesy, které nejsou snadno pozorovatelné (Disman, 2009). Cílem výzkumu bylo zodpovědět hlavní výzkumnou otázku: jaký je přístup pracovníků k opakovaně volajícím klientům na pracovištích linek důvěry v ČR? Rozložily jsme ji do 4 dílčích výzkumných otázek:

*DVO 1: Které hodnoty prožívají pracovníci linek důvěry při práci s opakovaně volajícími klienty za důležité?*

Touto otázkou jsme směřovaly k hodnotové orientaci (v rámci konceptualizace pojmu přístup) pracovníků v kontaktu s opakovaně volajícími klienty.

*DVO2: Na jaké zájmy a cíle se pracovníci linek důvěry z hlediska těchto hodnot zaměřují v pracovních podmínkách, které na linkách důvěry panují?*

Touto otázkou jsme zjišťovaly, zda pracovníkům linek důvěry umožňují stávající podmínky dosahovat zmíněných hodnot, o něž s opakovaně volajícími klienty usilují.

*DVO3: Z jakých interpretačních schémat, zejména interpretačních schémat o opakovaně volajících klientech a pracovnících linek důvěry při práci s opakovaně volajícími klienty vycházejí?*

Zajímalo nás především, jaké charakteristiky přisuzují pracovníci opakovaně volajícím klientům a pracovníkům linek důvěry. Interpretační schémata umožní pochopit, z čeho pracovníci při jednání s opakovaně volajícími klienty vycházejí.

*DVO4: Podle jakých pravidel jednají pracovníci linek důvěry v interakcích s opakovaně volajícími klienty?*

Touto otázkou jsme chtěly zjistit, jak pracovníci linek důvěry s opakovaně volajícími klienty jednají a čím se řídí. Tato pravidla jednání více reflektují samotnou činnost pracovníka, postup práce s opakovaně volajícím klientem. V otázce přístupu ke klientům je Musil (2004) rozdělil na Pravidla přístupu ke klientům a Uznávané metodické postupy.

Jednotkami zkoumání byli pracovníci linek důvěry, z nichž jsme záměrným výběrem zvolily jednotky zjišťování, kterými bylo 17 pracovníků linek důvěry v ČR ze 7 pracovišť linek důvěry v ČR.

Získaná data byla z audiozáznamu převedena do písemné podoby a následně analyzována formou otevřeného a axiálního kódování.

#### **5. INTERPRETACE DAT**

V této kapitole bychom chtěly čtenáře seznámit s nejzajímavějšími a dle našeho názoru nejzásadnějšími dílčími zjištěními, které následně vedly k zodpovězení výzkumné otázky,

keré nabízíme v další kapitole. Svá zjištění zde dokládáme výroky respondentů z individuálních rozhovorů (označené R) a focus groups (označené F). Citace z dokumentů jsme pro jejich obsáhlost vypustily, ale s dokumenty jsme pracovaly a naše zjištění jsou s nimi v souladu. Prezentované výroky zastupují obdobná tvrzení zaznamenaná u více respondentů.

### **5.1 Které hodnoty prožívají pracovníci linek důvěry při práci s opakovaně volajícími klienty za důležité?**

Pracovníci na prvním místě zmiňovali hodnotu změny u klienta, což odpovídá všeobecnému očekávání od sociálních pracovníků a pomáhajících profesí (Bartlett, 1970). Ostatní dva pojmy, které jsme v této souvislosti identifikovaly v předchozí části (pomoc a zlepšení) nebyly explicitně vyjádřeny, ale vnímáme je jako obsažené v pojmu změna. „... *a od toho tu jsme, abychom pomohli v situaci, kdy potřebují tak, aby si zvládli pomoci sami.... Za naší podpory pak vyřeší tu svoji situaci a víc nás nepotřebují. A tak to má být,*“ (R1). Změna, která u klienta probíhá, není jen v přítomnosti v průběhu jednoho hovoru, ale v jeho životě jako takovém. Fakt toho, že se klient odpojí je ukazatelem změny v klientově životě, jeho samostatnosti, toho, že již službu nepotřebuje. Tuto změnu pracovníci upravili dle podmínek (či reálných možností), které s opakovaně volajícími klienty mají - na úlevu klienta: „*aby ten hovor měl pro něj ten úlevnej účinek,*“ (R2). Dá se říct, že se tímto způsobem pracovníci vyrovnávají se svými nesourodými pracovními podmínkami (Lipsky, 1980). Pracovníci se vyrovnávají zjednodušováním složitých cílů, kdy se hodnota změny v klientově životě – změna k samostatnosti, upravila na změnu v přítomnosti či úlevu klienta.

Na druhou stranu byl možná výzkum právě u toho, kdy probíhalo přetváření komplexních cílů, protože pojem úleva klienta, respektive změna v přítomnosti je pro pracovníky linek důvěry praktičtějším cílem v tom smyslu, že vždy vědí, zda jí dosáhli či nikoliv. Tím, že pracovníci linek důvěry nemají od klientů zpětnou vazbu, není možné zjistit, zda odpojení klienta (přestane volat) opravdu znamená to, že klientova situace se zlepšila a on se osamostatnil. Pokud se komplexní cíl upraví dle pracovníků, budou moci na konci každého hovoru, kdy vlastně končí jejich „mikro případová práce“, s klientem hovor zhodnotit. Vyhodnotit to, zda hodnot bylo dosaženo či nikoliv, a lépe tak plnit diskontinuální funkci služby (pokaždé nový hovor se svým začátkem a koncem).

Další hodnotou, kterou pracovníci v hovorech s opakovaně volajícími klienty prožívají, je smysluplnost hovorů, aby jim hovor „něco dal“, byl jim k užítku – prospěšný.

„*Smysluplnost pro klienta, to je profesionální přístup, znamená to nepodporovat ho v navazování a to nejenom na službu, ale na konkrétní lidi, držet hranice, vracet zpátky k jeho kompetencím, vracení zpátky do jeho života. O to tady jde... Maximální užitek z každého hovoru pro toho klienta,*“ (R3).

V této hodnotě jsou schovány či zahrnuty principy, jež dělají službu linky důvěry v očích pracovníků specifickou oproti jiným a touto hodnotou vlastně pracovníci linek důvěry zdůrazňují, že si chtějí tuto specifickou udržet právě v kontaktu s opakovaně volajícími klienty. Volají na linku důvěry a ta by jim měla poskytnout to, co linka důvěry poskytovat má, tedy specifickou profesionální službu linky důvěry v takové míře, aby nedocházelo k závislosti klienta na službě či jeho navázání na službu či pracovníka. „*Abychom naplňovali svoje cíle posláním služby linky důvěry a nebyli ten kamarád na telefonu nebo psychoterapeut,*“ (F3). Vysvětlujeme si to jako obrannou reakci pracovníků, již reagují na nestandardní situaci, tedy na to, že byť to nikdo (zákon, teorie) nepředpokládá, objevuje se jev, který by zřejmě být neměl. Pracovníci na to reagují tak, že se o to více upnou na zásady a principy služby telefonické intervence, které je třeba s nimi dodržovat.

Tato hodnota klade nové nároky na pracovníka v tom smyslu, že je jeho úkolem, aby byl hovor pro opakovaně volajícího klienta smysluplný. Mělo by být na pracovníkovi, aby vyhodnotil, zda je pro daného klienta lepší ho jen vysílat ke své sociální síti, kterou má

funkční, ale nevyužívá ji, nebo naopak, protože pracovník ví, že žádnou nemá, tak projevit jakési lidské pochopení a kontakt poskytnout. Tato hodnota tedy počítá a kalkuluje se znalostí klienta pracovníky linky důvěry, bez znalosti totiž není možné vyhodnotit smysluplnost. Zároveň tato hodnota z našeho pohledu nerespektuje diskontinuitu služby, protože bere v potaz dlouhodobé hledisko. Směřuje totiž ke smysluplnosti každého hovoru, ale zároveň smysluplnosti služby linky důvěry pro daného opakovaně volajícího klienta obecně, tedy do budoucna. Z tohoto pohledu se tak zdají být hodnoty Změna v přítomnosti a Smysluplnost v protikladu.

## **5.2 Na jaké zájmy a cíle se pracovníci linek důvěry zaměřují v pracovních podmínkách, které na linkách důvěry panují?**

Zájmy a cíle, na které se pracovníci zaměřují, reflektují podmínky, ve kterých pracují. Zmínily jsme, že práce na lince důvěry je týmová práce, která je většinou realizována individuálně či osamoceně. Proto pracovník musí mít, o co a o koho se opřít, když je v situaci, která není úplně standartní (neodpovídá běžným představám). Potřebují překonávat bariéry, které jim staví fakt, že klienta poznají a znají, ať už vlastní zkušeností nebo skrze zkušenosti kolegů, nebo určený postup a charakteristiku v „kartotéce“ (vizte další podkapitulu).

Komplikací, kterou znalost klienta přináší, může být Haló efekt<sup>4</sup> a předsudečnost po rozpoznání klienta: „...že už když slyšíte ten hlas, tak tam může být to předotrávení trošku: *Jééé, co zase...*“ (R2). Toto rozpoznání může mít samozřejmě i opačnou rovinu: „...já mám prostě nějaký opakovaně volající radši a nějaký míň, samozřejmě se snažím přistupovat ke všem stejně, ale na někoho, neříkám, že se těším, ale jsem zvědavá, co je nového, nebo jak pokročil.“ (F7) Na druhou stranu jim ale znalost klienta umožňuje kompenzovat omezení (či limitace), která někdy vůči opakovaně volajícím aplikují. Pracovníci se domnívají, že jim zmíněné překážky umožní překonat podpora kolegů a jasné hranice přístupu.

Ukázalo se, že pracovníci reagují na nesourodé podmínky dle Lipskyho (1980), ale oproti teoretickým předpokladům formou „něco za něco“. To znamená, že v něčem klienty omezí (existence kartotéky, kategorizace klientů, omezování poptávky v určitou dobu), ale něco jim za to dají (rozpoznání klienta umožní „upravit pracovníkova měřítko“ pro hovor; omezení ve volání jen někdy, ne vždy: někdy volat nemůže, ale jindy jsou pro něj zase plně připraveni). „*Někdy volají jenom proto, že se dneska dobře vyspali a že mají radost, že je to těší, že se jim povedlo hezky uklidit. A v kontextu toho, že víme, že jsou to opravdu těžcí psychotici, kteří jsou doma sami, kterým nikdo nepomůže... tak v tom kontextu je to velký úspěch.... Takže v tom je ten hovor na místě a nebereme to jako zneužití linky,*“ (R2).

Zajímavá je funkce kartotéky – porušuje princip anonymity i diskontinuitu služby, ale jsou v ní uvedeny týmové dohody, které jsou pro pracovníky nesmírně důležité, protože jsou zatím jedinou berličkou, o kterou se mohou opřít (pokud nemají zpracované konkrétní metodiky) a je v nich uvedeno to, co je pro daného klienta nejlepší – smysluplné. „*Využíváme ji proto, abychom týmově dobře pracovali, protože když už je to klient, který je tam zavedený, tak vyžaduje nějakou specifickou týmovou pevnost, aby to bylo smysluplný,*“ (F1). Je to soubor uznávaných představ (Musil, 2004) pracovníků konkrétního pracoviště, jak a proč jednat s konkrétním opakovaně volajícím klientem. Domníváme se, že kompenzovaná omezení tímto usnadňují pracovníkům samotná omezení aplikovat, protože úplné odmítání by nebylo v souladu s jejich poměrně hodně zvnitřnělým principem *přijetí* klienta na lince důvěry. Zájmy pracovníků odkazují na poskytování služby linky důvěry, které většinou probíhá osamoceně a pracovník potřebuje systémovou a personální oporu, aby mohl být oporou

---

<sup>4</sup> Halo efekt chápeme jako působení prvního dojmu, který jsme si učinili o jedinci na podkladě jednoho jeho projevu (Šimíčková-Čížková, 1996).

opakovaně volajícímu klientovi. „*Já mám tendenci u tématu opakovaně volajících hledat nějaký konsenzus, který je nějak specifický našemu prostředí,*“ (F7) „*Ten jednotný rámeček je pro Vás hrozně důležitý, protože tam jste doma, víte, co děláte... Prostě jste svobodná,*“ (R1). Zájmy v tomto případě reflektují jakési potřeby pracovníků, co by potřebovali jinak. Musil (2014) tvrdí, že zájmy v cíle proměnění rozhodnutí pracovníků přejít do akce. Tento „konativní“ aspekt cílů musí teprve u pracovníků nastat.

### **5.3 Z jakých interpretačních schémat při práci s opakovaně volajícími klienty vycházejí?**

Pracovníci vnímají rozdíl mezi klientem, který volá opakovaně a tím, koho nakonec zavedou do kartotéky. Fakt zavedení do kartotéky pak je známkou toho, že klient již nevolá v období, kdy potřebuje pomoci s životní situací či krizí, ale volá z jiných důvodů a volat pravděpodobně nepřestane. V tu chvíli se stává opakovaně volajícím klientem a kartotéka je pro pracovníky nějaká opora v tom, jak jednat, aby to pro tohoto konkrétního klienta bylo stále smysluplné v kontextu práce na lince důvěry. Každá linka pak má odlišný moment, kdy do kartotéky klienta zavádí a tento moment záleží na tom, jak je linka dostupná. Čím je linka dostupnější, tím více hovorů v delším časovém období musí klient zrealizovat, aby splnil definici pro zavedení do kartotéky. Domníváme se, že zřejmý konflikt s principem anonymity pracovníci odůvodňují tím, že tito klienti se často deanonymizují sami: „*oni často říkají: Já k vám volám často,*“ (F4) „*To jsem zase já,*“ (F7), „*Dobrý den, sestřičko, takhle několik let,*“ (F1). Dále se v tomto faktu zrcadlí i zmiňovaná hodnota smysluplnosti – kartotéka slouží k tomu, aby služba byla pro klienty v ní uvedené smysluplná.

Základním identifikačním rysem je opakované volání, další jsou velice různorodé. Mezi ty akcentující jakýsi lidský přístup absolutního přijetí, který by byl bližší popsanému chápání švýcarské linky důvěry (Die Dargebotene Zürich, 2012) patří osobní křehkost opakovaně volajícího klienta: „*specifikum je křehkost, ať již teda z důvodu věku anebo z důvodu zhodnocování celého života,*“ (F1), absence sociální sítě: „*jsou to ti, co nemají sociální síť, ale i naopak, co ji mají, ale nechťejí ji zatěžovat, to znamená, když to nemůžu říct doma,*“ (F6) a touha po uspokojení něčeho nenaplnitelného v něm.: „*je to černá díra, kterou prostě nelze nikdy ničím naplnit, že prostě takhle to u toho člověka možná je, že on potřebuje pořád něco dostávat a že to, co už dřív nedostal, se nenahradí,*“ (F2). Z tohoto pohledu se zdá vhodné, že by si takový klient zvolil právě linku důvěry, protože ta mu nabídne bezvýhradné přijetí a pokaždé novou šanci na to, že svou „černou díru“ definitivně naplní. Tito klienti si volají dle pracovníků o lidský kontakt o pouhé přijetí, o možnost sdílení a ventilace emocí i zážitků. Pracovníci vůbec nezmiňovali plnou výhodu anonymity pro opakovaně volajícího klienta v tom smyslu, že anonymní prostředí umožňuje vytvářet jakýsi virtuální obraz o sobě samém a uspokojovat tak potřeby, které v reálném životě nemohou být nikdy uspokojeny. Ž toto prostředí umožňuje alespoň chvíli být tím, kým by si volající přál být. Z toho tedy vyvozujeme, že z pohledu pracovníků je pro opakovaně volající klienty anonymita důležitá jen minimálně a vzhledem k tomu, že se sami většinou vzdávají této anonymity i diskontinuity, vyvozujeme, že pro ně tato unikátnost a specifická služba není tak důležitá. Dokonce se domníváme, že opakovaně volající klienti tyto specifické znaky služby z většiny nepotřebují. Pracovníci, kteří užívají toto interpretační schéma, pak spíše tíhnou k interpretačnímu schématu o sobě samém ve smyslu lidského pracovníka, partnera, který přijme v době potřeby volajícího. Potřebu hovoru si určuje volající sám (ne pracovník): „*volají, protože potřebují,*“ (F1).

K charakteristikám, které jsou bližší ochránářskému pólu, ve smyslu ochrany pracovníků a klientů, kteří jsou v krizi a nemohou se dovolat (Roberts, 1995), by patřilo, že nejsou v krizi a nepotřebují tedy službu linky důvěry. „*pravdou zůstává, že většina těch hovorů opakovaných, nejsou hovory krizové, a když bych vzala to klasické poslání linky důvěry ve smyslu krizové*

*linky, tak to, co řeší většina kartotéčních, tak to sem v podstatě nepatří,*“ (R2). Pracovníci by interpretovali opakovaně volající klienty jako manipulátory, kteří řeší neúspěšně dlouhodobý problém a to i přes opakované intervence pracovníka.

*„Většina z nich k nám začala volat s nějakým problémem, který řešili – umřel jí manžel, přišla o střechu nad hlavou, apod. Často ale ten problém řeší doted'. Někde se aspoň snažili ten problém řešit, ale někde byl ten problém vlastně druhotný, ani ho řešit nechtěli,*“ (R1).

*„Velká část klientů, kteří volají opakovaně, jsou manipulativní klienti, jsou problematictí, takže jsem jim zpočátku víc nabíhala na takové ty pasti pastičky a víc mě dokázali dostat tam, kam potřebovali,*“ (R2). Vykazují stereotypní chování, které utvrzuje pracovníky v tom, že jejich dobře míněných rad nedbají a dělají a říkají pořád totéž. Mohou pak dlouhodobý problém považovat za zástěrku sloužící k další manipulaci. V tomto případě pak schémata o pracovnících spíše odpovídají představám striktních profesionálů na krizové lince poskytující telefonickou krizovou intervenci. Profesionál se totiž dokáže oprostít od emocí a pracuje dle jasně daných postupů a principů linky důvěry.

*„Mám poskytovat službu linky důvěry, nebo to, co chce opakovaně volající klient – když vím, že on chce hovořit o citátech a filozofii a kdykoliv s ním přejdu na něco osobního, tak přejde do agrese nebo ukončí? Když to zkusím, tak to končí tak, že položí, ale když to nezkusím, tak na to přeci nepotřebuje linku důvěry“* (F2).

Na pomyslném bodě nula by bylo schéma, že opakovaně volající je klient jako každý jiný.

*„Nikoliv ten klient je problematický, ale má nějaký téma, ať už je to četnost volání, ať je to manipulace s pracovníkem, ať je to to, že si může pracovník myslet: no to je ale blbec, dyť je to přeci jasný... To jsou moje fantazie, moje předpoklady, moje těžkosti, proto si ho já dám do té kartotéky a tím pádem je to ten kartotéčák,*“ (R3).

Tento přístup by vlastně měl být spíše mimo tuto pomyslnou osu, protože nezastává specifický přístup k opakovaně volajícím klientům, což zmíněná osa předpokládá. Je to osa specifického přístupu (schéma č. 4) k opakovaně volajícím klientům. Jak jsme ale uvedly, v interpretačních schématech to není „buď a nebo“. Většina pracovníků má v sobě obsažené oba póly v různé intenzitě, mezi kterými se pohybuje dle mantinelů, které nastavuje linka důvěry a dle momentálního rozpoložení pracovníka a situace na lince důvěry.

#### **5.4 Podle jakých pravidel jednají pracovníci linek důvěry v interakcích s opakovaně volajícími klienty?**

Pracovníci zvládají pracovní podmínky s opakovaně volajícími klienty za pomoci všech strategií, které definoval Lipsky (1980). Všechny tyto strategie ale upravují prostředím linek důvěry. Zjednodušování cílů je možné nalézt ve změně hodnoty změny v životě klienta na změnu v přítomnosti či úlevu klienta. Pracovníci se tak vypořádávají s nedosažitelností hodnoty změny v životě u opakovaně volajících klientů. Ze strategie nerovného zacházení s klienty vycházel samotný výzkum, protože pracovníci vytvořili kategorii opakovaně volajících (kartotéčních) klientů, ke které pracovníci přistupují jinak než k legitimním klientům linek důvěry. Na základě této kategorizace dochází i k omezování poptávky této skupiny klientů ve formě různých limitací. Specifičnost užití těchto strategií vidíme v kompenzování všech opatření. Kategorizace sice způsobí nerovné zacházení, ale i ve prospěch opakovaně volajícího klienta. Omezování poptávky, limitace nejsou absolutní a nezpůsobují, že se klient ke službě vůbec nedostane.

Dále pracovníci zmiňovali to, co jim pomáhá podmínky s opakovaně volajícími zvládat. Pracovníci linek důvěry uváděli, že zvládat jejich pracovní podmínky v kontextu opakovaně volajících klientů, jim umožňují především esenciální prvky přístupu ke klientům na linkách důvěry – důvěra: *„nejlepší je být tam v jeho světě a důvěřovat tomu, že to tak je,*“ (F3), individuální přístup: *„pokaždý je to jiný. I když mi třeba volá jeden opakovaně volající klient po několikáté do služby, tak pokaždý je to jiný, protože oba dva na konci sluchátka jsou v*

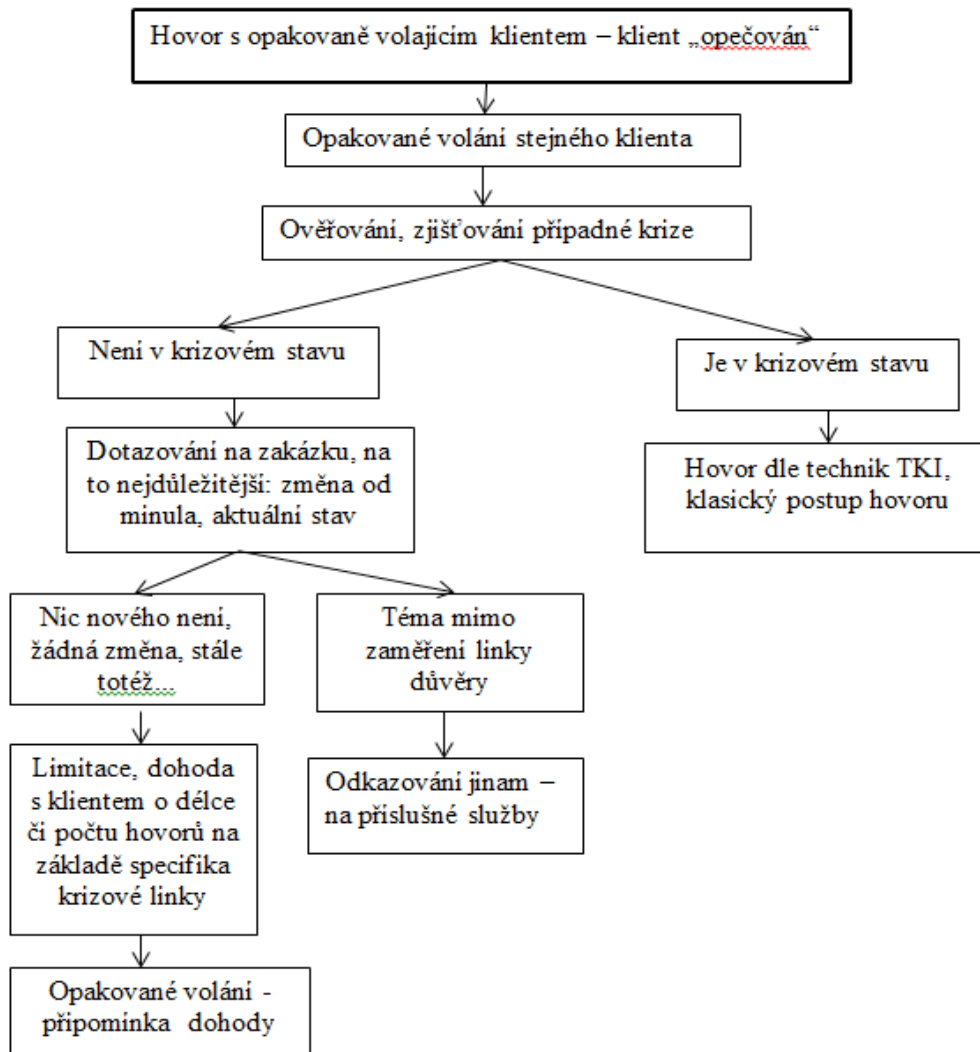
*úplně unikátní situaci a tenhle ten okamžik, ten daný okamžik, nejde prožít dvakrát, proto je to jiný, “ (R3), a respekt: „k opakovaně volajícímu klientovi přistupujeme tak jako ke každému jinému – s respektem,“ (F3). Tyto principy jim pomáhají v tom smyslu, že upozadují konflikty související se znalostí klienta, které pracovníci s opakovaně volajícími prožívají.*

Ukázalo se, že velká část strategií či postupů, které jim pomáhají zvládat práci s opakovaně volajícími klienty, koresponduje se zájmy, jež pracovníci zmiňovali. Dle našeho názoru to značí, že pracovníci reflektují svoje zájmy a potřeby v přístupu k práci s opakovaně volajícími klienty, reflektují svoji samotnou práci a snaží se praxi uzpůsobit tomu, co funguje. Snaží se proměňovat zájmy v cíle a měnit svoje nesourodé pracovní podmínky, zároveň ale i akceptují realitu opakovaně volajících klientů: *„připustit si, že nemusím všechno vědět a všemu rozumět, že prostě někdy tomu rozumí ten klient sám, proč to tak dělá a proč zrovna tohle mu vyhovuje. Že se tu odpověď nedozvíme. Nikdy třeba,“ (F3).*

Pravidla jednání jsou hodně ovlivněna tím, jak to pracovníci cítí. Oporu v teoretických podkladech nemají a tak čerpají z vlastních zkušeností a z toho, jak si myslí, že je to správné a zvládnutelné. Tuto praxi pak zavádějí i do svých metodik.

Na základě výpovědí jsme sestavily následující schéma postupu práce s opakovaně volajícím klientem, který již je zaveden v kartotéce: Zavádění do kartotéky má každé pracoviště jiné a popsaly jsme ho výše, proto ho zde nyní již nezmiňujeme.

Schéma 2: Postup hovoru s opakovaně volajícím klientem

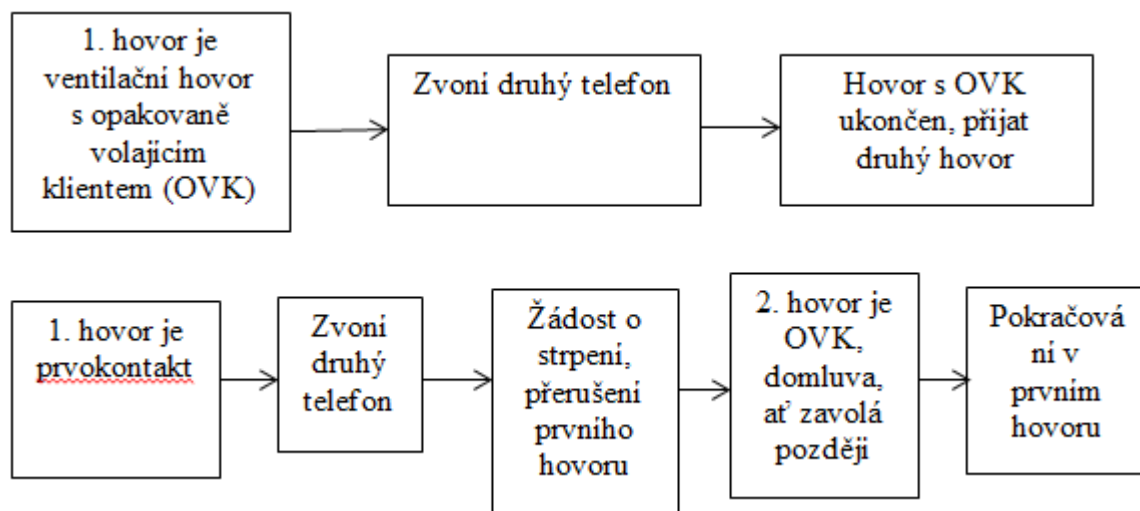


Zajímavým zjištěním bylo, že na pracovištích, které pracují aktivně s dvěma telefony, posuzují hovory s opakovaně volajícími klienty ještě v jiném kontextu. Linky důvěry, jež pracují s dvěma telefony, se snaží eliminovat situaci, že se k nim nedovolá klient, který je v akutní krizi na úkor klienta, který to „nepotřebuje“ (např. opakovaně volající klient). Jedná se o technické uzpůsobení pracoviště tak, že v případě, že je veden hovor s jedním klientem a snaží se dovolat nějaký jiný, druhý telefon začne akusticky nebo vizuálně signalizovat, že volá další klient. V tu chvíli pracovník, pokud to jde, slušně požádá o přerušování hovoru, přijme druhý a rychle vyhodnotí, zda je potřebnější vrátit se a dokončit první kontakt a druhého volajícího požádat, ať zavolá později, nebo naopak. Pracovníci tak vlastně vyhodnocují, kdo je ve větší „situaci nouze“ (Bartlett, 1970). „Vidím, že mi bliká druhý telefon, tak mu řeknu, aby se mohl dovolat někdo jiný, někde to pojmenuju, že třeba bliká telefon a že ho musím vzít,“ (R1). Toto vyhodnocování je pro pracovníky náročnější, ale na druhou stranu eliminují tak riziko, že se např. v hovoru s opakovaně volajícím klientem nedovolá někdo, kdo to potřebuje více. Pracovníci tak využívají znalost klienta k tomu, aby sami sobě ulevili při náročné situaci vyhodnocování závažnosti hovorů. Tím, že opakovaně volajícího klienta zná, může si více dovolit. „Prostě si k němu jakoby víc dovolíme, protože víme, že to není život ohrožující a že to, co si dá k večeri, s ním můžeme vyřešit kdykoliv jindy,“ (R2).

Posuzování a postup práce by se dal zaznamenat následujícími schémata:



Schéma 3: Postup práce s opakovaně volajícím klientem na pracovišti s dvěma telefony



## 6. ZÁVĚR

Ze získaných dat jsme velice intenzivně vnímaly, že opakovaně volající klienti vytvářejí na linkách důvěry pro pracovníky nesourodé podmínky a z nich vyplývající dilemata, kterým musí čelit. Citlivost pracovníků vůči opakovaně volajícím klientům je vyvolávána tím, že tito klienti „narušují“ dva velmi důležité principy služby linky důvěry: anonymitu a diskontinuitu (Knoppová, 1997). Problémem, který jsme našly je, že opakovaně volající klienti tyto principy porušují proto, že oni je od služby linky důvěry nepotřebují a nechtějí. Představují se, chtějí navazovat na to, co říkali minule, těší je známost s pracovníky. Ohrožují tak principy linky důvěry. Tyto principy jsou jedny z těch věcí, o které se pracovník linky důvěry opírá a obrazně řečeno mu opakovaně volající tímto tyto stabilní opory bortí.

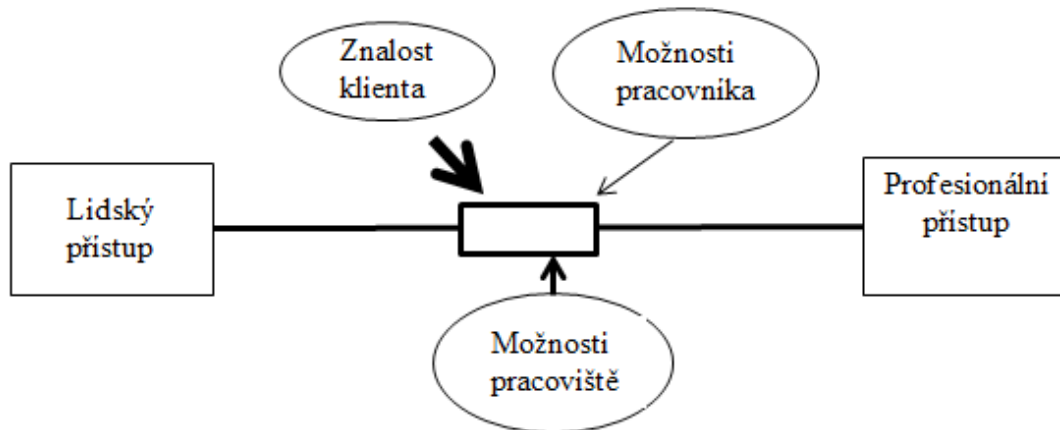
Pracovníci linek důvěry se shodnou, že opakovaně volající klienti na linky důvěry patří, protože není jiná služba, kam by se mohli se svými problémy obrátit. Dále již panuje nejednoznačnost v přijímání prvků kultury související s přístupem k opakovaně volajícím klientům (Martin, 1992). V otázce toho, zda k nim má být přistupováno jinak než k jiným (legitimním) klientům linek důvěry se už neshodnou. Většina respondentů se přiklání ke specifickému přístupu, protože se jedná o specifickou skupinu klientů, která nesplňuje standartní očekávání od klienta linky důvěry, proto nemůže být aplikován standartní přístup. I zde se však objevila nejednoznačnost, která se významně projevila především v ideologické části přístupu. Pravidla jednání (kromě popsaných) ve formě zvládacích strategií jsou u obou podobná, protože oba vycházejí z předpokladu, že se jedná o specifickou skupinu, oba užívají kategorii opakovaně volající klient a oba tedy svým způsobem nerovně zacházejí s klienty (Lipsky, 1980) - předpokládají existenci kategorie opakovaně volajících klientů (kategorizace).

Vzhledem k tomu, že linky důvěry nemají ani příliš mnoho teoretických podkladů, kromě těch, které si samy vytvořily (metodické pokyny), ze kterých by mohly v přístupu k opakovaně volajícím klientům vycházet, zaměříme se na rozdílnosti v ideologické části přístupu.

Z interpretovaných dat je možné abstrahovat dva hraniční typy praxe, které jsme nazvaly lidský a profesionální přístup. Tyto přístupy zde pro přehlednost popíšeme odděleně jeden od

druhého, ale v praxi pracovníci oba přístupy kombinují na základě svých preferencí a kontextu konkrétní práce s klientem.

Schéma 4: Osa specifického přístupu k opakovaně volajícím klientům



První z nich reprezentuje jakýsi lidský přístup přijetí. Zdůrazňovanou hodnotou pracovníků v tomto přístupu je úleva klienta v průběhu hovoru, díky které budou schopni dál fungovat a třeba zvládnout dnešní den. Pracovníci říkali, že je důležité, aby „*ten hovor měl úlevnej účinek*.“ Opakovaně volajícího klienta pak interpretovali jako někoho, kdo je osobně křehký, nemá funkční sociální síť a má v sobě nějakou nenaplnitelnou potřebu, která se projevuje velkou naléhavostí. Proto volají na linku důvěry, aby je někdo podepřel, zpevnil, poskytl jim útěchu a tak trochu je vrátil do reality, protože v té jejich samotě je snadné se od reality a normality vzdálit. V tomto schématu přístupu pracovníka zajímá člověk, který mu nyní volá, s něčím se trápí a od toho mu chce pracovník ulevit. Znalost klienta mu umožňuje více ho pochopit v tom, co prožívá (ví, že tohle je pro něj opravdu velký problém, byť pro jiného nemusí). Do popředí se dostávají pracovníkovy emoce jako lítost či soucit. Aby dosáhli úlevy klienta, potřebují, aby i ostatní pracovníci opakovaně volajícího klienta přijali, proto je jejich zájmem týmová pevnost a akceptace, aby opakovaně volající se pokaždé dovolal do akceptujícího a přijímatelného prostředí. Tento přístup nebo jeho ideologická část nenaráží tolik na dilemata v souvislosti s opakovaně volajícím klientem, kategorizaci užívají vlastně „v jeho prospěch“, ale naráží na principy služby krizové linky důvěry.

Druhým tupem přístupu je profesionální, tedy ten, co striktně dodržuje principy služby linky důvěry. Hodnotou pro pracovníky je zde změna, ale i smysluplnost pro klienta, která se projevuje nezávislostí klienta na službě, nesuplováním jiných služeb ani kontaktů (dodržováním specifity linky důvěry) a navrácením klienta do reality, do jeho reálného života. Opakovaně volající klient je pak interpretován jako člověk často s psychiatrickou diagnózou, který bývá zaléčený u psychiatra a psychologa a linku důvěry využívá v mezidobí mezi návštěvami. Na základě dlouholeté zkušenosti volání na linky důvěry umí manipulovat s pracovníky a s informacemi, což pracovníka nutí o to usilovněji dodržovat hranice. Často řeší nějaký dlouhodobý problém, který ale vlastně vůbec neřeší a v době volání není v krizi. Volá proto, že je třeba částečně dekompenzován a linka důvěry je prostě dostupná služba, když zrovna potřebuje, nebo chce. Linka důvěry mu slouží jako prostor pro ventilaci i kotvy k realitě. Zájem pracovníků v tomto případě je nějaký konsenzus, oficiální postup, jak to bude správně, aby to bylo v souladu s principy linky důvěry. I v tomto případě je zájem týmová podpora především z toho pohledu, že zde je prožívání hovorů s opakovaně volajícími klienty mnohem intenzivnější, protože pracovníci jsou vlastně v obranné pozici: hájí svoje

hranice a hájí specifickou linku důvěry. Pracovníci užívají ve zvýšené míře limitace klienta, tedy projev omezování poptávky a nerovného zacházení s klienty (Lipsky, 1980). Vzhledem ke schématu opakovaně volajícího klienta jako člověka s psychiatrickou diagnózou, ale tyto postupy obhajují (racionalizují) jako pro klienta dobré: nastavují mu reálné zrcadlo, vracejí klienta do reality (neposkytují bezbřehé přijetí, apod.). Společnými body obou schémat je změna či úleva klienta a týmová podpora.

Každá linka důvěry je ale sama o sobě v něčem specifická a díky tomu mohou všechny dohromady lépe pokrýt široké spektrum klientů volajících na linky důvěry. Proto není možné definovat, jaký je v současné době obecný přístup k opakovaně volajícím klientům. Navržené schéma dle našeho názoru vhodně tuto situaci reflektuje, protože oba hraniční přístupy dohromady tvoří celek, jednotu, 100%. Když jeden nabývá na síle, druhý je upozaděn a naopak. To, co ovlivňuje toto „přelévání“, zobrazují na Schématu 4 vnější faktory uvedené v oválech. Tloušťka šipky zobrazuje sílu a význam daného faktoru a ty jsou především tři. Nejdůležitějším z nich je znalost klienta. Pracovníci klienta po nějaké době poznají, a pokud splní definici danou pracovištěm, zařadí ho do kartotéky, která popisuje, co je pro tohoto klienta dobré a jak je vhodné s ním pracovat, aby to bylo pro jeho dobro a v zájmu pracoviště a pracovníků. Samotná existence kartotéky porušuje principy anonymity a diskontinuity, přesto ji pracovníci potřebují: „*aby mohli týmově dobře jednat v zájmu klienta,*“ (R1). Tato kartotéka může ovlivňovat přístup pracovníka v tom, že se nebude snažit a automaticky použije doporučený postup. Na druhou stranu si myslíme, že stejně tak by mohl pracovník „*usednout do známých kolejí,*“ (R6) i bez kartotéky, jen na základě svých předchozích zkušeností nebo zkušeností svých kolegů (kartotéka shrnuje generalizované přesvědčení pracovníků dané linky důvěry). Nemyslíme si, že by riziko stereotypního jednání na základě předsudků (neověřených interpretačních schémat) bylo s kartotékou větší než bez ní. Myslíme si ale, že jakmile pracovníci zařadí klienta do kartotéky, dostává se tento klient do jiné úrovně než ostatní. Pracovníci u něj formálně akceptují to, že volá, že bude volat a snaží se najít nějaký nejvhodnější postup, aby udrželi smysluplnost hovorů a aby pátrání po smyslu daného hovoru nebylo jen na konkrétním samotném pracovníkovi. V tu chvíli je kartotéka pro pracovníka berličkou, o kterou se může opřít. Dochází tak ke kategorizaci (Lipsky, 1980) klientů, která ale pro klienty není jen omezující.

To, že pracovník klienta rozpozná v telefonu, je tedy zároveň i momentem, kdy se mu daný klient propojí se všemi svými dosavadními zkušenostmi, které s ním doposud měl. Propojí se mu s charakteristikou, která je uvedena v kartotéce a propojí se mu i s vlastními předpoklady, které si o klientovi vědomě či nevědomě vytvořil. Znalost klienta nebo představy pracovníků o klientovi a jeho životě pak významně ovlivňují jeho přístup k němu. Na základě této znalosti uzpůsobují své jednání: posuzování krizovosti či potřebnosti hovoru, způsob i výsledek intervence (zda bude spíše doprovázející nebo bude spíš vést, zda mu sám ze své vůle řekne, co má dělat, protože ví, že mu to v podobných situacích pomáhá). To ovšem odporuje principům anonymity a diskontinuální služby linky důvěry. Proto je znalost tak problematická, přesto se této znalosti či rozpoznávání opakovaně volajících klientů **nedá** v současné době vyhnout, pokud by nenahradily pracovníky stroje. Domníváme se, že aplikace znalosti klienta v jeho zájmu (kdyby to nebyl právě on, tak by se s ním o tomto tématu nebavili) je jakýmsi vyrovnáváním se pracovníků s tím, že tyto principy (anonymity a diskontinuity) nechtěně, ale vědomě byť nepřiznaně porušují. Na základě znalosti opakovaně volajícího klienta tedy pracovníci určují, zda je téma, které přinesl, adekvátní pro linku důvěry, na základě znalosti posuzují krizovost a potřebu hovoru, a na základě této znalosti i aplikují různé postupy a stanovují, co je pro klienta smysluplné z dlouhodobého hlediska. Dochází tak k jakési rezignaci na aktuálnost. Kartotéka a znalost opakovaně volajícího klienta určují, plánují a směřují budoucnost s ohledem na to, co je pro klienta nejlepší. Tato kategorizace, ke které

dochází, se snaží poskytnout službu i opakovaně volajícím klientům, ale zároveň upřednostňuje ty, co v kartotéce uvedeni nejsou – ty jsou automaticky potřebnější, jsou ve větší situaci nouze (Bartlett, 1970).

Na základě znalosti opakovaně volajících klientů dochází v přístupu pracovníků linek důvěry k opakovaně volajícím klientům i ke zjednodušování cílů (Lipsky, 1980). V rámci hodnot (Musil, 2014), kterých chtějí dosáhnout, u pracovníků nastal posun od změny v klientově životě na změnu v přítomnosti. V souvislosti s opakovaně volajícími klienty je totiž změna klientovy situace vlastně nedosažitelná, ale změna v přítomnosti možná je. Tato změna ale také může znamenat změnu nahlížení na práci na lince důvěry obecně ve smyslu posílení diskontinuity – pracovník se nemůže „koukat“ dál než na konec hovoru, jako na mikro případovou práci. Napadá nás, že tak jak pracovník ztrácí princip diskontinuity v hovorech s opakovaně volajícími klienty, má možná potřebu jej posilovat v hovorech i s legitimními klienty, proto upravují komplexní cíle.

Druhým faktorem, který má vliv na zvolený přístup, jsou možnosti daného pracoviště. Možnosti pracoviště jsou obsaženy v kartotéce. Nastavením nějakých pravidel reflektují to, zda, kdy a v jaké míře má pracoviště kapacity na to přijímat tyto hovory, které nejsou akutní (mohou se lišit především podle vytíženosti – linky důvěry, které mívají deset hovorů za den, nemusí být vůči opakovaně volajícím tak striktní jako linky důvěry, jejichž pracovníci musí zvednout sluchátko stokrát). Na vytížených linkách důvěry dochází k omezování poptávky (Lipsky, 1980), ale ne absolutně. Dochází k tomu prostřednictvím limitace, která se většinou určuje týmově (někde i direktivně vedoucím linky důvěry) na poradách či supervizích. Tato limitace omezí přístup opakovaně volajících ke službě, ale tak, aby od ní nebyli odtrženi úplně. Může docházet k tomu, že pracovníci limitují opakovaně volající dobou, kdy mohou volat. Což odpovídá možnostem linky důvěry – někdy je více připravena přijímat i méně krizové hovory a někdy je ochotná přijímat pouze hovory krizové. Stejný postup zvolila i kanadská linka (Hall, Schlosar, 1995) a jejím pracovníkům se touto limitací velice ulevilo a mnohem méně prožívali náročnost hovorů s opakovaně volajícími klienty. Dochází i k limitaci délkou hovoru tak, že volající dostane limit, jak dlouho může jeho kontakt s linkou důvěry trvat. Tato limitace ale přichází až v případě, že už tento klient v ten den nebo v tu danou službu pracovníka, volal, a svůj prostor dostal. Jakýkoliv typ limitace opět naráží na anonymitu a diskontinuitu, ale jak jsme uvedly výše, jakmile pracovníci zavedou klienta do kartotéky a začnou aplikovat domluvený postup, musí akceptovat to, že tyto principy s daným klientem nebudou dodržovány a vlastně na ně rezignovat. Jinak se z palčivosti a z prožívaných dilemat nikdy nemohou dostat.

Posledním faktorem je aktuální stav daného pracovníka (Úlehla, 1996). V rozmezí, které si zatím různě stanoví každé pracoviště samo, má pracovník svobodu, jak jednat. Proto je možné, že bude rozdílně jednat s tímž opakovaně volajícím klientem, pokud volá v situaci, kdy pracovník ještě nevedl žádný hovor a telefon skoro nezvoní a jinak bude jednat v případě, že v průběhu své služby má jeden náročný hovor za druhým. Přesto pokud se bude držet daných hranic, tak pokaždé jednal správně.

Pracovníci rovněž pojmenovávali, že v hovorech s opakovaně volajícími klienty se obávají toho, že se nemohou dovolat klienti, kteří to potřebují více (jsou v krizi). Mnohem méně toto prožívali pracovníci, kteří na linkách důvěry pracují s dvěma telefony, protože vědí, že se jim nikdo závažnější v mezičase nedovolal. Pokud ostatní pracoviště nechtějí nebo nemohou technicky upravit svá pracoviště, musí přijmout to, že čas, který věnují opakovaně volajícímu klientovi s přihlédnutím ke všem faktorům, které jsme výše zmínily, je čas správně investovaný a potřebný.

Opakovaně volající klienti na linkách důvěry jsou faktem, a pokud nebude zřízena speciální telefonická sociální služba, která by byla specializovaná na „méně krizové“ hovory, je linka

důvěry jedinou službou, kterou mohou k uspokojení svých potřeb použít. Více se pracovníci přiklání k názoru, že jsou specifickým klientem, který nespĺňuje obvyklé charakteristiky klienta linky důvěry, ale jsou legitimním klientem. Proto by měl být i součástí přípravy pracovníků ve specializovaných kurzech a domníváme se, že by jejich existenci měla reflektovat i legislativa. Pro práci s nimi by měly mít linky důvěry jednotná kritéria, v rámci kterých by mohly jednotlivé linky důvěry stanovit své možnosti, jaké mohou opakovaně volajícím klientům nabídnout. Toto si prozatím linky důvěry řeší interně svými metodikami a kartotékou. Kartotéka má svou důležitou funkci při práci s opakovaně volajícími klienty. Pokud bude legitimizovaná, pracovníci nebudou muset řešit porušování principů anonymity a diskontinuity a budou moci za její pomoci lépe fungovat jako pevný tým. I tak ale bude pro pracovníky stále náročné být s opakovaně volajícími klienty v pravidelném kontaktu, proto bychom doporučily umožnit pracovníkům intenzivní týmovou podporu a inspirování se od kolegů i napříč pracovišti. Rovněž je zapotřebí pomoci pracovníkům pracovat s vlastními předpoklady a předsudky tak, aby si mohli udržovat čerstvost navzdory únavě, kterou mohou s opakovaně volajícími klienty pociťovat.

### **Použité zdroje**

BARTLETT, H. M. 1970. *Common Base of Social Work Practice*. Washongton: National Association of Social Workers.

DIE DARGEBOTENE HAND ZURÜCH. 2012. *Příručka pro práci s volajícími*. Zurich. (Soukromý překlad – Klára Gramppová-Janečková)

DISMAN, M. 2009. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.

GABURA, J., PRUŽINSKÁ, J. 1995. *Poradenský proces*. Praha: Slon.

HALL, B., SCHLOSAR, H. 1995. Repeat Callers and the Samaritan Telephone Crisis Line – A Canadian Experience: *Crisis*, 16 (2), 66–89.

JAMES, R. K., GILLILAND, B. E. 2013. *Crisis Intervention Strategies*. Belmont: Brooks/Cole.

KINZEL, A., NANSON, J. 2000. Education and Debriefing: Strategies for Preventing Crises in Crisis-Line Volunteers: *Crisis*, 21 (3), 126–134.

KNOPPOVÁ, D. 1997. *Telefonická krizová intervence, linka důvěry*. Praha: Remedium.

KOCH, B. J. 2015. *Management of Repeat Hotline Callers with Borderline Personality Disorder* [online]. [ 30. 5. 2015]. Dostupné z: <http://www.uic.edu/orgs/convening/repeat.htm>

LIPSKY, M. 1980. *Street-Level Bureacracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russell Sage Foundation.

LESTER, D. 2002. *Crisis Intervention and Counseling by Telephone* (2nd ed.). Springfield, Ill.: Charles C. Thomas.

- MARTIN, J. 1992. *Cultures in Organizations. Three Perspectives*. Oxford: Oxford university press.
- MATOUŠEK, O. 2005. *Sociální práce v praxi*. Praha: Portál.
- MUSIL, L. 2014. „*Ráda bych Vám pomohla, ale...*“: *Dilemata práce s klienty v organizacích*. Brno: rukopis, 2014.
- MUSIL, L., NEČASOVÁ, M. 2008. Zvládání nesourodých očekávání a morální orientace sociálních pracovníků. In: ŠRAJER, J., MUSIL, L. (Eds.). *Etické kontexty sociální práce s rodinou*. Brno: Albert, 83–106.
- MUSIL, L. 2006. *Coping with Dilemmas: Working Conditions and Interactions of Social Workers with Their Clients*. Brno: Albert.
- MUSIL, L. 2004. „*Ráda bych vám pomohla, ale...*“: *Dilemata práce s klienty v organizacích*. Brno: Marek Zeman.
- NATIONAL HOPELINE NETWORK, 2015. *Guideline* [online]. [30. 5. 2015]. Dostupné z: <http://www.hopeline.com/bestpractices/GUIDELINES.pdf>
- PEŠKOVÁ, K. 2005. *Linka důvěry jako psychosociální služba pro seniory*. Praha: Diplomová práce UK.
- ROBERTS, A. R. 1995. *Crisis Intervention and Time Limited Cognitive Treatment*. Thousand Oaks: SAGE Publication, Inc.
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2008. *Standardy kvality sociálních služeb. Příručka pro uživatele* [online]. [9. 10. 2015]. Dostupné z [http://www.mpsv.cz/files/clanky/5965/skss\\_final\\_web.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/5965/skss_final_web.pdf)
- ŠIMÍČKOVÁ-ČÍŽKOVÁ, J. 1996. *Poznávání duševního života člověka*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- ŠPATENKOVÁ, N. 2004a. *Krize - psychologický a sociologický fenomén*. Praha: Grada Publishing.
- ŠPATENKOVÁ, N. 2004b. *Krizová intervence pro praxi*. Praha: Grada.
- TURNER, F. J. 1996. *Social Work Treatment. Interlocking Theoretical Approaches*. New York: The Free press.
- ÚLEHLA, I. 1996. *Umění pomáhat*. Písek: Renesance.
- VAN DER LAAN, G. 1998. *Otázky legitimace sociální práce: pomoc není zboží*. Boskovice: Albert.
- VODÁČKOVÁ, D. 2002. *Krizová intervence*. Praha: Portál.

WELLS, R. A. 1994. *Planned Short-term Treatment* (2nd edition). New York: The Free press.

WILLIAMS, T.; DOUDS, J. 1973. The Unique Contribution of Telephone Therapy. In LESTER, D., BROCKOPP, G. W. (Eds.). *Crisis Intervention and Counseling by Telephone*. Springfield: Charles C. Thomas.

YEAGER, K. R., ROBERTS, A.R. 2015. *Crisis Intervention Handbook* (4th ed.). New York: Oxford University press.

Zákon 108/2006 Sb., O sociálních službách.