

Nejsem na to sám

Majitel firmy zaměřené na sociální služby a katolický kněz JAKUB ŽÁKAVEC věří, že etické hodnoty a soukromé podnikání jdou ruku v ruce. Studoval teologii i management a baví ho pomáhat těm, kteří pomáhají.

Pokud vím, jsi jediný katolický kněz u nás, který má svou vlastní firmu. Tvoje společnost Delpsys existuje deset let a intenzivně se věnuje zejména spolupráci s domovy pro seniory. Jaké kroky tě k této životní situaci vedly?

Už v roce 1996, když mi bylo osmnáct, jsem cítil, že kněžské povolání mě přitahuje – jednou ráno jsem se probudil a zdálo se mi, že je to jasné. Od toho okamžiku sice vedla ke kněžskému svěcení i vlastnímu podnikání ještě dlouhá cesta, nicméně už tehdy jsem věděl, že toužím dělat něco smysluplného. V mých očích to znamenalo především být s lidmi a pomáhat jim, aby jim bylo na světě líp. Napřed to vypadalo, že bych mohl učit, ale po roce na základní škole jsem zjistil, že to není nic pro mě. Chtěl jsem být kněz – ale představa, že budu sedět někde sám na faře a čekat, až nikdo nepřijde, mně byla cizí! Musel jsem na to jít jinak... Na konci třetího ročníku na teologické fakultě jsem si při studiu našel práci – a začal jsem objevovat svět „dříve narozených“.

Kde jsi pracoval?

V charitním domě v Mukařově, což byl takový malý domov důchodců. Napřed jsem tam dělal správce pobočky, potom vedoucího a v setkávání se seniory jsem nacházel velký smysl. S vedením charity jsme se nakonec po dvou letech ideově rozešli a z Mukařova jsem odešel, ale bylo to vlastně dobře. Aspoň jsem se připravil ke státnicím a dokončil školu.

Přelomové pak bylo moje působení v domově seniorů ve Kdyni, kam jsem se na pozici ředitele dostal v roce 2004 a vydržel jsem tam – a zaměstnanci se mnou – deset let. Práce mě naplňovala, vznikl skvělý tým, byl jsem tam rád.

V roce 2014 sis tedy řekl, že je načase využít zkušenosti a začít budovat něco svého. Na webových stránkách Delpsys píšeš, že firma vznikla z přesvědčení, že smysluplné je „přinášet do světa trochu lásky a dobra“, jak to dělal německý jezuita, filozof a odpůrce nacismu Alfred Delp, od něhož si tvá společnost půjčila jméno i životní krédo. Jak firma funguje?

Podporujeme organizace a zaměstnance, kteří se snaží zlepšit život ostatním lidem. Pomáháme těm, kteří pomáhají. Možná to bude znít nadneseně, ale pořád



Foto: Archiv Jakuba Žákavce

věříme, že etické hodnoty a podnikání jsou nedělitelně spjaté, a že když se sejdou, proměňuje se i zdánlivě nezměnitelné.

Ohledně domovů seniorů nás zajímá, jak to vypadá za zavřenými dveřmi pokoje. Jak se tam cítí klienti – ale i zaměstnanci a vedení. Případných potíží se snažíme dotýkat laskavě a od začátku zahrnujeme do komunikace všechny zúčastněné. Jaká je v domově atmosféra? Připadají si klienti v bezpečí a mohou svým pečovatelům důvěřovat? A co pečovatelé? Mají na klienty dost energie a vnímají podporu od vedení? A vedoucí pracovníci? Dokážou připustit pochybení, přijmout potřebu změny a efektivně a citlivě ji uskutečňovat?



V Delpsys máme poměrně malý tým a naším cílem není stavět se vůči domovům do role expertů, kteří říkají, tohle je správně, tohle je špatně. Navazujeme vztah s lidmi uvnitř zařízení a vycházíme z jejich potřeb a přání – těch vyslovených i těch, které se postupně odkrývají. Nepřicházíme dopředu s žádným „ideálním“ řešením ani jasně definovanou vnější normou. Pamatujeme na to, že každá situace je jiná a každý člověk, ať už na jakékoli pozici, vyžaduje individuální přístup.

Jak za ty „zavřené dveře“ proniknete? Domov vás musí pozvat, musí přiznat, že se něco nedaří...

Ano, a to není snadné, a proto se to neděje často. Ze začátku jsme museli své služby opatrně a promyšleně nabízet, chodili jsme do domovů na návštěvy, ale vždycky se nakonec stalo, že někdo o pomoc požádal. V současnosti jsme dlouhodobě intenzivně propojení s šesti nebo sedmi domovy po celé republice a naše spolupráce se rozvíjí.

Jak vypadá váš tým?

Původně jsme do domovů chodili ve třech – já, lékař a kolegyně ergoterapeutka. Já jsem byl ve styku s vedením, Petr komunikoval se sestrami a Veronika se zapojila do přímé péče. Strávila na směně s klienty pár hodin, aby zaměstnanci cítili, že rozumí tomu, co dělá, a může jim být ku prospěchu. Ona je nejen profesionálka, ale má doma dítě „s jiným náhledem na svět“, jak tomu říkám, což je obrovská škola života. Její dcera Matylda se narodila se vzácnou diagnózou a má velmi specifické vnímání, chování a komunikaci. Veronika díky této zkušenosti dokáže empatičtěji přistupovat i k seniorům, kteří také mnohdy nahlízejí na svět „jinak“. Někteří je diagnostikovaná demence, ale já to slovo nemám rád. Říkám tomu jiné vidění. Veronika třeba natáčí videa, na kterých se Matylda určitým způsobem chová, ukazuje je zaměstnancům v domovech a ptá se jich, jak by se k takovým situacím stavěli. Protože u seniorů může v určitém ohledu nastávat něco podobného... Neexistuje žádný manuál,

„Alfa a omega individuálního přístupu je empatie, schopnost podívat se na situaci očima toho druhého, případně rozkrýt motivaci jeho jednání.“

v podstatě „nic nedělá“. On ale umí lidi pohladit jen svou přítomností.

Ať už jsme v jakémkoli složení, principy naší činnosti zůstávají stejné – hlavní je pro nás individuální přístup, empatie, úcta a laskavost. Připravili jsme i kurz základních dovedností, jehož prostřednictvím zaměstnance proškoluujeme. Mnozí si dosud neosvojili základy dostupných konceptů péče, jako je bazální stimulace, kinestetická mobilizace, validace... Se zástupci těchto konceptů se osobně známe, kurz jsme vypracovali po dohodě s nimi. Nabízíme naprostý základ – přímo v terénu, v domově. Účastníci kurzu se například učí, jak s klientem na lůžku manipulovat tak, aby k tomu stačila jedna osoba, ne dvě, protože to je pak spíš péče ústavní, ne individuální, o niž usilujeme. A tak podobně.

Tvoje role v týmu je tedy komunikace s vedoucími pracovníky?

Ano, vždycky jsem ve styku s hlavou organizace. Změny, které je potřeba dělat, bývají složité a vyžadují čas, a proto je nutné střední a vyšší management podporovat, aby to všechno „uřídil“. Řídit jde ostatně spíš auto nebo motorku než společenství lidských bytostí s rozmanitými potřebami... I tady je nutné postupovat empaticky. Ředitel například nemůže zaměstnance lámat, každý jsme osobnost, každý máme i svůj osobní život. Když přijde pečovatelka do práce našťavaná už ze svého domova, kde se pohádala s manželem, nelze od ní automaticky vyžadovat, aby byla hned vlídná a dokonale se vcítila do klienta, který zrovna nemá svůj den.

Mám sice tříletý výcvik v kognitivně-behaviorální terapii, a kromě teologie jsem studoval i management, ale moje role není být profesionální terapeut ani přebírat odpovědnost za ředitele domovů. Předložím varianty, ale rozhodnutí je na nich. Snažím se s těmi manažery jen být, pochopit je, zjistit, co je trápí, a společně s nimi hledat způsob, jak se k zaměstnancům vztahovat lépe a řešit případné problémy konstruktivněji a laskavěji. V Delpsys jsem na toto téma vydal svou *Malou knihu o velkých chybách*, kde upozorňuju na vážné přešlapy, kterých jsem se v minulosti ve vedení lidí a v přístupu k nim dopustil, aby si ostatní už nemuseli tak snadno „rozbít hubu“.

jak postupovat. Některé sestry a pečovatelé rádi „škatulkují“, uvítali by jasné odpovědi. Je ale potřeba znovu a znovu hledat cestu, která nikdy nekončí a vždycky je nejistá.

Původně jste do domovů chodili ve třech. Změnily se vaše metody během let?

Naučili jsme se pracovat i bez lékaře – i když v současné době bychom byli rádi, kdybychom ho v týmu opět měli. A někdy také po úspěšných zkušenostech z covidu volíme online spojení. Když je Veronika v zahraničí, připojí se přes internet, aby tam byla aspoň tak, nebo se do terénu místo ní vypraví zdravotní sestra a ergoterapeutka Jana. Dalším členem týmu je Vojtěch, sociální pracovník a jáhen u starokatolíků. Vojtěch má ADHD a díky tomu se dokáže napojit klidně na deset lidí současně. Chodí do domovů a šíří tam přátelskou atmosféru. Je laskavý a hodný, zaměstnance „psychicky objímá“, dělá jim „peřinu“. Jedna paní ředitelka se pořád diví, jak je možné, že je tak oblíbený, když

V čem jsi dělal chyby nejčastěji? Nebo v čem podle tvých zkušeností chybují zaměstnanci domovů?

Jak už jsem naznačil, nejdůležitější je individuální přístup, v němž hraje zásadní roli empatie. Když začnu od „nejvyššího patra“, tedy od manažerů, často se ve firmách stává, že přijdou do práce a hned si „nabrousí mačety“ a zkritizují zaměstnance, jak jsou neschopní. To se bohužel děje i v domovech. Zaměstnanci se pak zatvrdí, cítí se nepochopení, ztratí motivaci a pracují s nechutí. My komunikujeme se zaměstnanci i s vedením tak, že vždycky napřed vyzvedneme to, co se daří. Zaměstnance před vedením pochválíme. Ty okamžiky bývají úžasné. Ti lidé nejsou na chválu připravení, kolikrát nevědí, jak mají reagovat. Brzy se ale ledy prolomí, skořápka praskne a oni se otevrou. Nejenže připustí, že něco nezvládli, ale sami se začnou ptát, co by mohli udělat, aby se situace zlepšila. Jak by mohli přispět k pozitivní změně. Zaujmu konstruktivní postoj. Drtivá většina z nich totiž opravdu touží tu práci dělat dobře, o tom jsem přesvědčený. S Veronikou jsme se shodli na tom, že mezi tisícovkou zaměstnanců jsme potkali možná jedinou paní, která neměla v pomáhající profesi co dělat.

Problémy jsou zkrátka všude, ale v okamžiku, kdy je začneme personifikovat, všechno jen zhoršíme. Když jako ředitel ukážu bez hlubšího zkoumání a hledání řešení na nějakého „problémového“ zaměstnance a nevybíravě ho obviním, v dlouhodobějším horizontu ničeho dobrého nedosáhnou. Totéž platí ve vztahu zaměstnanec-klient. Ve chvíli, kdy začnu mluvit o „problémovém“ klientovi, uvázl jsem ve slepé uličce.

Jak by podle tebe měli zaměstnanci ke klientům přistupovat? Co v tomto vztahu považuješ za nejdůležitější?

Alfa a omega individuálního přístupu je schopnost podívat se na situaci očima toho druhého, případně rozkrýt motivaci jeho jednání. S empatií souvisí validace, o níž jsem se také zmínil. Seniors v domovech potkáváme na podzim jejich života. Mnozí nesou na bedrech svůj životní příběh jako batoh, v němž mají za desetiletí naskládané nezpracované emoce a zážitky, které teď ve stáří vyplouvají na povrch. Kromě fyzických neduhů to bývá jedna z významných zátěží, které seniory trápí. Samozřejmě se to projevuje na jejich chování – jsou často kritičtí, zlostní nebo lítostiví, ani nemusejí mít diagnostikovanou žádnou demenci. A my je musíme takové brát, přijímat je se vším, s čím přicházejí. Projevovat jim základní úctu jako lidským bytostem.

Pamatuju si, jak jsem před lety udělal v domově velkou chybu při setkání s jednou starou paní. Svěřila se mi, že má strach. A já jsem ji přesvědčoval, že strach mít nemusí, protože k němu nemá důvod. „Uklidňoval“ jsem ji, že domov je bezpečný a její obavy jsou bezpředmětné. Dnes vím, že z pohledu validační komunikace jsem šlápl vedle, totálně jsem selhal. Tím, že jsem té ženě její strach vyvracel, jsem jí vlastně dával najevo, že její emoce jsou nevhodné, špatné. Ona je

špatná. Nevyjadřoval jsem jí úctu. Měla by se přece cítit úplně jinak!

Strach je jedna z nejtěžších lidských emocí. Nedá se zakázat, nedá se vymluvit. Můžu s tím člověkem jen být a povídat si s ním, být laskavý, naslouchat. Dávat mu najevo, že ho respektuju i s jeho obavami. U té stařenky jsem měl začít tím, že se jí podívám do očí a zeptám se jí, čeho se bojí.

Vzpomeneš si na nějakou náročnou situaci s klientem, kterou se vám spolu se zaměstnanci povedlo dobře zvládnout a vyřešit?

Jeden senior pořád navštěvoval cizí pokoje. Všem to bylo nepříjemné, protože občas se chtěl v nějakém i zabydlet. Veronika se s tamními zaměstnanci průběžně spojovala online a případ spolu probírali. Pečovatelé se od toho muže nakonec dozvěděli, že dřív pracoval na dráze, rád cestoval. V domově si nezvykl, ze svého pokoje vycházel ven, aby byl v pohybu. Jenomže pak se nedokázal vrátit zpátky. Ztrácel se, nevěděl, kde je. Nikde ho pochopitelně nechtěli, a tak pořád bloudil sem a tam. Co s tím? Byl zvyklý jezdit po kolejích a měl to rád, a tak jsme mu ty „koleje“ udělali i v domově. Šlo o techniku, kterou jsme nevymysleli my, o takzvané vizuální orientační mosty – obyčejné čáry na zemi z odolné lepenky. Mohl se těch linií bezpečně držet, v celém domě byly jen dvě „výhybky“, jedna do jeho pokoje a jedna do jídelny. Od té chvíle byl spokojený, protože se mohl procházet a vždycky trefil domů. A pokud se náhodou zdržel v jídelně, nikomu to nevadilo.

To je důvtipné i krásné. Můžeš se podělit ještě o nějaký další příklad takové plodné spolupráce?

V jednom domově se stalo... Zaměstnankyně přišla na pokoj, kam za klientkou přijel syn. Klientka chtěla lavor. Pečovatelka tedy donesla lavor, odešla, a když se za chvíli vrátila, viděla syna, jak si v lavoru máchá nohy a směrem k matce trousí divné poznámky. Naštvala se na něj a došlo k roztržce. Ona na první pohled velmi správně bránila tu klientku, protože měla pocit, že syn ji uzurpuje. Syn takhle přijížděl opakovaně a pokaždé se něco přihodilo. Jednou už se do toho vložila paní ředitelka a rozhodla se, že si pána pozve na kobereček.

Já jsem ale řekl: Počkat, rozumíme té situaci? Víme, co se vlastně děje? Jaký má ten syn s matkou vztah? Proč se tak chová? Než si nabrousíme mačety a začneme sekat, pojďme zjistit víc. Ředitelka byla skvělá, couvla a souhlasila, že si s ním napřed normálně promluví. Místo aby mu vynadala, jak měla původně v plánu, začala se ho vyptávat, jak často za maminkou jezdí, odkud je, jak se mu daří a tak podobně. A on se rozplakal.

Vyšlo najevo, že se ve vztahu s matkou cítí nemilovaný. Plahočil se za ní šest hodin vlakem, takže si pak musel namočit nohy do vody, aby se trochu osvěžil. Neuměl ale o svých pocitech mluvit, nikdy nic při návštěvách v domově neřekl, byl jen protivný na personál. Celé měsíce nedokázal vyjádřit, co se v něm děje, že se té mámy vlastně bojí. Byl to začarovaný kruh.



Foto: Archiv Radka Habeta

A tím, že jste se rozhodli toho člověka opravdu vidět a naslouchat jeho příběhu, jste ten kruh prolomili.

Díky Bohu. Sestry mu navíc z odborného hlediska vysvětlily, co se pravděpodobně odehrává v jeho mamince. Pomohly mu poodhalit její vnitřní svět, její pohled na realitu, který už byl velmi omezený, vyhraněný. A konflikty se zmírnily. Matka se synovi trochu přiblížila, mohl ji lépe pochopit, porozumět tomu, čím se možná trápí, a nemusel si připadat jen jako oběť.

Dnes je z něho člověk, který ten domov všude chválí a věnoval mu významný finanční obnos. A zaměstnanci když zjistili, jak se věci mají, z otravného syna se v jejich očích stal miláček, kterému chtějí pomáhat.

Zní to vlastně úplně přirozeně a jednoduše. Zkrátka lidsky. Kéž bychom tak uvažovali častěji! Ale pořád se bavíme o pomáhání ostatním. Co nebo kdo na tvé cestě pomáhá tobě?

Určitě přátelské vztahy, v práci i v církvi. Ve firmě nejsme jen kolegové, ale většinou i kamarádi. A v duchovním prostředí tíhnu k františkánům od Panny Marie Sněžné v Praze, pak k jezuitům od svatého Ignáce, zejména k Františku Hylmarovi, který mě naučil, že negativismus nikam nevede. Mám rád i bosé karmelitány na Fortně, Petr Glogar mě neustále inspiruje. Skvělé vztahy mám se spoustou řeholnic, které se za mě modlí, a s řadou mladých lidí, kteří mě nabíjejí. Povzbuzují mě i moji „nekosteloví“ partáci ve Kdyni – jezdím za nimi na ryby. Nic s nimi neřeším, prostě tam jen jsem. Pomáhají mi zůstat nohama na zemi.

Opravdu mě ale posiluje vědomí přítomnosti toho, čemu (nebo komu) říkáme Bůh. Spím čtyři pět hodin

denně – jak stárnu, tak už i šest! –, dny mám naplněné aktivitou, ale zároveň vím, že všechno nemusím „dorvat“ sám. Je tu něco, co mě nese, vyšší síla života, která je větší než já a která mě začleňuje do smysluplného celku. Když si uvědomím, že můžu ve svém snažení i ve vztazích dávat této přesašné síle prostor, dodává mi to energii a naplňuje mě to vděčností. Nejsem na to sám. Snažím se stoprocentně, ale je mi jasné, že nic není „jen o mně“, a tak je mé úsilí nesené nikoli úmornou dřinou a obětováním se, ale láskou, jestli to tak můžu říct. Nemusíme se k Bohu – tedy k Životu, který je vždycky na naší straně, i když jsme my sami proti sobě – lopotně „prodřít“ a jeho přijetí si zasloužit. My už přijatí jsme. Stačí, když se tím necháme s důvěrou vést. ●

Rozhovor vedla Markéta Stinglová.

JAKUB ŽÁKAVEC

je konzultant v oblasti sociálních služeb a od roku 2023 také katolický kněz. Založil firmu Delpsys. Má dlouholeté zkušenosti s prací v domovech pro seniory. Zabývá se komunikací, vedením lidí a návrhy systémových řešení. Vystudoval teologii, etiku, psychologii a sociologii na Katolické teologické fakultě Univerzity Karlovy, je absolventem manažerského programu na ESMA Barcelona a doktorandského studia na LIGS.