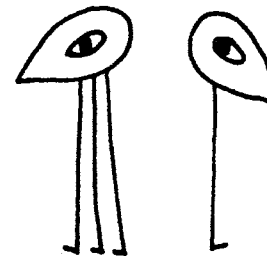


Přečtení knížky může pomoci utřídit a pojmenovat prožitou profesionální zkušenost. Může též poskytnout orientaci do budoucna tam, kde některé zkušenosti ještě chybí. Nemůže však dát přesvědčivý prožitek. Knížka poslouží nejlépe jako doplněk výcviku nebo supervize, o nichž jedna z kapitol též pojednává.

Za přečtení a kritické posouzení rukopisu nebo jeho částí děkuji Anně Tiché, Jiřímu Tošnerovi, Ivanu Kolářovi, Petru Šmolkovi, Kateřině Irmanovové, Jiřímu Kovaříkovi a Evě Nývtové. Velmi užitečnou konfrontaci pro mne představovaly podrobné a důkladné zdůvodněné připomínky redaktora PORTÁLU Dominika Dvořáka. Petře Tiché děkuji za ochotu snášet újmu, kterou psaní knihy vneslo do našeho společného života.

I. VZTAH MEZI PRACOVNÍKEM A KLIENTEM



V první kapitole nejprve tvrdíme, že v pomáhajících povoláních má kvalita lidského vztahu pracovníka vůči klientovi prvofadý význam. Krátce se zmiňujeme o těch pracovnících pomáhajících profesí, které pomáhání nijak zvlášť nezajímá, a dále se jejich problematikou nezabýváme. U angažovaných pomáhajících popisujeme dvě obecné tendence, které rušivě vstupují do vztahu ke klientům - nadbytečnou kontrolu a sebeobětování. Dále pak probíráme tři paradoxy profesionálního pomáhání: mít pochopení pro každého klienta (ačkoliv je to nemožné), nepotřebovat klientovu kladnou odezvu pro vlastní dobré sebehodnocení (ačkoliv je přirozené vidět v ní kritérium kvality vlastní práce), a ve vztahu k vlastnímu odměňování dávat přednost požadavkům úkolu pomáhat před principem maximalizace zisku na jednotku námahy (ačkoliv v zásadě pracujeme proto, abychom si vydělali peníze).

Pomáhající povolání mají zvláštní nároky

Začněme prostým konstatováním: existuje řada povolání, jejichž hlavní náplní je pomáhat lidem: lékaři, zdravotní sestry, pedagogové, sociální pracovníci, pečovatelky, psychologové. Stejně jako jiná povolání má každá z těchto profesí svou odbornost, tj. sumu vědomostí a dovedností, které je třeba si pro výkon daného povolání osvojit. Toto vzdělání poskytují příslušné školy.

Na rozdíl od jiných povolání však hraje v těchto profesích velmi podstatnou roli ještě další prvek - lidský vztah mezi pomáhajícím profesionálem a jeho klientem. Pacient potřebuje věřit svému lékaři a cítit lidský zájem od své ošetrovatelky, žák si chce vážít svého učitele, klienti by rádi důvěřovali sociální pracovníci. Tato myšlenka je obsažena v rozšířeném názoru, že v těchto profesích je hlavním nástrojem pracovníka jeho osobnost.

„Nejúčinnějším lékem je lékař,“ říká se například.

Když jsme v rámci jednoho projektu (Havrdová et al., 1996) požádali účastníky kursu supervizorů sociální práce, aby popsali nějakou dobrou sociální pracovníci, kterou znají, dostávali jsme takovéto charakteristiky:

Má zájem o lidi, v kontaktu s nimi jedná se zaujetím, poslouchá a vnímá pozorně a je přitom uvolněná. Nechává prostor klientům pro jejich vlastní aktivitu, stojí vedle klientů a bere je vážně...

Ke klientům se chová vždy velmi pozitivně, dovede je ocenit a potěšit a přitom působí velmi přirozeně. Dokáže se ptát a naslouchat a „připojit se“ ke klientovi, tzn. vytváří bezpečnou atmosféru tak, že nechává vyjadřovat jeho hladné i záporné pocity, nepřesvědčuje ho, že je to jinak...

Získala u mne ocenění odvahou, s jakou jde do věci, tzn. nezbíjí předem, počká, co klient přinese. Klient ji zajímá, ona sama je při jednání s ním v pozadí...

Je schopná efektivně komunikovat s institucemi v zájmu svých klientů... je schopná pracovat v týmu, zaangažovat do případu klienta jiné subjekty... cítí přesně, jaká míra angažovanosti je pro ni i pro klienta únosná, velmi dobře navazuje kontakt i s dlouhodobě trestanými, event. s odsouzenými za zulášť zavržených trestné činy (zneužití dítěte, vraždu)...

Cení si její schopnosti komunikovat s dětmi, dospívajícími i jejich rodiči. Dokáže se rychle přeorientovat a přeladit na potřeby té které kategorie, umí především naslouchat, povzbuzuje klienta mimoslovně, vyjadřuje porozumění. Atmosféra bezpečí a jistoty, kterou kolem sebe dovede vytvořit, přispívá ke sdílnosti a uvědomování si souvislostí...

Z každého vyjádření je citován jen začátek. Kdybychom popisy dobrých sociálních pracovníků uváděli celé, našli byste tam výroky o vědomostech (např. „má v malíku všechny potřebné zákony a předpisy“) až někde vzadu a mnohdy tam vůbec nejsou.

V dotazníkovém šetření v domovech důchodců (Kopřiva, 1994) jsme získali odpovědi 266 sester a 107 sociálních pracovníků na následující otázku:

„Kdyby někdo Vám blízký se z nějakého důvodu ocitl v domově důchodců, jaké tři nejdůležitější schopnosti nebo vlastnosti jeho sester či ošetrovatelky byste mu přála?“

Odpovědi byly rozříděny do kategorií a výsledky byly následující (první údaj se týká sester a údaj v závorce sociálních pracovníků):

náklonnost (vlídnost, ochota, láska aj.).....**64 % (62 %)**,
trpělivost (též klid, vyrovnanost aj.).....**41 % (47 %)**,
vcítění (též porozumění, empatie aj.).....**42 % (42 %)**,
odbornost (též profesionalita, znalosti aj.).....**41 % (36 %)**.

První tři kategorie vyjadřují *vztah* sestry k obyvatelům. Teprve čtvrtá zachycuje znalosti a dovednosti, kterými má disponovat zdravotní sestra nebo ošetrovatelka.

Nemusíme pochybovat o tom, že vztah ke klientovi je v pomáhajících profesích podstatnou složkou povolání. Příslušné dovednosti se však ve školách většinou neučí.

I jiné než pomáhající profese se odehrávají v neustálém kontaktu s lidmi - advokát, manažer, úřednice za přepážkou, holič. Zde však stačí, když se pracovník chová v souladu s konvencí, tj. slušně. Nečeká se od něj osobní vztah.

Mnozí klienti pomáhajících pracovníků jsou na tom stejně. Zažádat o přidavky na děti je pro mnohého občana stejným úkonem jako uzavřít pojistku. Oprava zubního kazu může být prožívána stejně jako ostříhání vlasů. Pomáhající pracovník se však velmi často setkává s lidmi v nouzi, v závislém postavení, kteří zpravidla potřebují víc než pouhou slušnost: přijetí, spoluúčast, porozumění, pocit, že pomáhajícímu pracovníkovi nejsou na obtíž, že pracovník je neodsuzuje. Pátrají po signálech, které by jim pomohly vytušit kvalitu prožitků pracovníka při vzájemném kontaktu. Nacházejí je při každém setkání v drobných neverbálních projevech pracovníka. Nemusí je ani vědomě vnímat. Stačí, že tyto projevy vytvářejí určitou atmosféru, která klienty posiluje či naopak srazí. Klient potřebuje důvěřovat, cítit se bezpečný a přijímaný. Bez tohoto vztahového rámce se práce pomáhajícího stává jen výkonem svěřených pravomocí.

Neangažovaný pracovník

Pojímat svou práci jako výkon svěřených pravomocí bez osobního zájmu o klienta není ovšem ani v pomáhajících profesích nijak vzácným jevem. Všichni známe lékaře, kteří své poslání spatřují v provádění rutinních vyšetření, předepisování léků a vystavování neschopenek. Takový lékař neaspiruje na to, aby byl účinným spojencem svého pacienta v jeho boji proti rakovině. Mnohý učitel vidí svou roli v tom, aby odříkal a vyzkoušel předepsané učivo a přitom udržel ve třídě klid - a nestará se o to, zda některého žáka pro svůj předmět zaujme. Leckterá sociální pracovníce považuje za svůj úkol kompetentně odpovídat na dotazy předložené v úřední den občanem nebo institucí a nestojí o to, aby se případně stala opěrným bodem pro klienta nebo rodinu, kteří si nevědí rady se svými problémy.

Vztah ke klientovi může být i mnohem horší než neutrální. Právě v pomáhajících profesích se může snadno stát, že po onom slušném jednání, které předpokládáme a vyžadujeme u advokáta, v obchodě, u holiče nebo v bance, není u pomáhajícího profesionála ani stopy. Často slyšíme historky svědčící o aroganci, hrubosti a lhostejnosti pomáhajících pracovníků tváří v tvář naléhavým problémům klientů. Toto například jsem v posledním roce slyšel já:

Jedna sestra z domova důchodců mi řekla: „Nedávno jsem viděla, jak jedna naše ošetřovatelka dala neukázněnému dědečkovi pár facek. Ona o mně nevěděla a já jsem se bála něco říct, protože ostatní sestry by byly na její straně. Ony se o staré lidi nezajímají, pracují tam jen proto, že u nás na vsi nejsou pracovní příležitosti.“

„Slyšel jsem, že tvoje matka zase utekla z domova,“ říká učitel před celou třídou desetileté školáče. „S tou vaší rodinou jsou pořád nějaké problémy.“

Na oddělení péče o děti se divím, že velmi problémový rodič dostal při rozpadu manželství dítě do své péče. Dovídám se: „Tři čtvrtě roku trvalo, než soudní znalec vypracoval psychologický posudek, a za tu dobu se dítě naučilo být loajální s tím, kdo má nad ním moc. Nakonec už bylo nejlepší nic dál neměnit. Ale u tohoto pana doktora to není žádná vzácnost.“

V Lidových novinách (11. května 1996) popsala psychoterapeutka Helena Klímová otřesné setkání se zdravotnickým systémem: Ve večerních hodinách přivezla devadesátiletého otce s teplotou do nemocnice. Dověděla se, že je zapotřebí pouze podat antibiotika, a chtěla s otcem odjet domů. „Nemohu vašeho otce propustit z nemocnice, tímto vyšetřením jsem za něj převzala zodpovědnost,“ řekla lékařka. Když po několika hodinách zanedbávání péče dcera viděla, že otec umírá, požádala o možnost zůstat s otcem aspoň na nemocniční chodbě. Bylo jí řečeno, že má odejít z oddělení, nebo bude vyvedena policií. Druhý den ráno už otec nežil.“

Nejsou to příhody, které člověk potkává denně, i když zároveň neznamenají nic neslýchaného. Necitují je zde proto, abych vyvolával nějaké sentimenty. Jen chci vymezit okruh problémů ve vztahu pracovník - klient, kterými se zde budeme zabývat. Lhostejným pracovníkům nemůže být tato kniha určena, neboť nemají důvod ji číst. Pojednává o problémech angažovaných pracovníků, které jsou proti zmíněným příhodám zdánlivě zanedbatelné. Z hlediska možnosti změny stávajícího stavu mají však myslím význam prvořadý. Protože jenom angažovaní pracovníci mohou být nositeli změny nepsaných pravidel, která na jednotlivých pracovištích určují, co je únosné a co už nikoliv.

Angažovaný pracovník

Angažovaný pomáhající ovšem není postavou z říše pohádek, nýbrž běžně se vyskytující realitou. Pomáhající profese mají svou velkou přitažlivost, která může způsobit, že pracovník vykonává zaměstnání v této sféře i při nižším příjmu, než jaký se mu nabízí jinde.

Důležité je, že pomáhání znamená pro mnoho lidí činnost nepochybně smysluplnou. Pro člověka, který přemýšlí nad stavem a perspektivami lidstva i celé planety, který registruje ekologické problémy, bídu rozvojových zemí či úspěchy v mocenské manipulaci s celými národy, může být hodnota určité produkce nebo určitých obchodních operací sporná. (Mne by například natrvalo netěšilo vyrábět psi konzervy, organizovat letecké zájezdy na Kanárské ostrovy či propagovat nějakou zubní pastu.) Pomáhající se zabývá důležitými životními problémy konkrétních lidí. Pokud se jeho práce daří, pak může být uspokojivý pocit nezkalený pochybnostmi o tom, jakému vývoji to vlastně člověk napomáhá.

A dále: V současném světě jsme stále více obklopeni technikou, civilizací, umělým světem. Příroda rychle mizí, včetně „přírody“, která je obsažena v samotném žití života - ve spontaneitě, citech, kontaktu s tělem, v odevzdání se. Stále roste hodnota výkonu, úspěchu, sebekontroly. Nejen přírodu kolem sebe, ale i přírodu v nás se snažíme stále více ovládat. V takovém světě je pomáhání vítanou možností kontaktu s životem-přírodou, je to podpora života a každodenní přímý kontakt s životem - ne ovšem pro neangažované pomáhající-úředníky, ale pro ty, kdo chtějí takový kontakt v pomáhající práci hledat. Volbou pomáhající profese se člověk ocitá v kontaktu s „přírodou“ několik hodin denně i uprostřed velkoměsta.

Pomáhající profese patří k těm, které mohou nadchnout, které jsou s to angažovat člověka celého. Jsou jednou z možností, jak se vyhnout rozštěpení života na dvě části, kdy jedna část - práce - je pouze nezbytnou obětí pro umožnění skutečného života, jenž začíná až po pracovní době.

Další zisky, které angažovanému pomáhajícímu jeho profese přináší, jsou zároveň potenciálním zdrojem problémů. Jde především o to, že tato povolání skýtají příležitost k překonání pocitu osamělosti a nejisté sebeúcty pomocí kontaktu s klienty. Později budeme tuto intrapsychickou operaci popisovat jako

rozšíření hranic vlastního já i na druhé lidi (klienty, pacienty, žáky). Zatím stručně řekněme, že jde o toto: když k pomáhajícímu „patří“ i jeho klienti, může se cítit jako významnější a méně osamělý, než kdyby je „pod sebou“ nebo „kolem sebe“ neměl. (Podobné psychologické zisky nabízejí ovšem i jiná povolání - ředitel se také cítí významnější a méně osamělý z toho, že má podřízené, politikovi pomáhá stejným způsobem přízeň voličů - a málokdo jim to má za zlé. U pomáhajícího však tyto tendence víc vadí při vlastní práci.) Problém má dvě podoby: jednou je tendence přebírat kontrolu nad klientem a druhou je tendence obětovat se pro klienta na svůj vlastní úkor. Mohou se však vyskytnout u téhož pracovníka současně a velmi dobře se vzájemně doplňovat.

HRANICE

A) Nadbytečná kontrola nad klienty

Uvnitř každého společenství je nějaká kontrola, nezbytná jako prostředek udržení chování členů v rámci stanoveného řádu. Řád má zajišťovat fungování společenství a bezpečí jeho členů. Může být ovšem stanoven tak, že omezuje nadměrně, že je nadbytečný (např. jednotná doba vstávání v domovech důchodců), což se snadněji stane, když je řád vytvořen autoritativně, a nikoliv v demokratické diskusi těch, kterých se týká.

Nadměrná kontrola brání rozvoji autonomie. Angažovaný pracovník ji používá v dobré víře, že jde o zájem klientů. Snadno se k ní uchýlí v časové tísní, neboť je v aktuální situaci nejrychlejším řešením. Je rovněž silně podporována hierarchickou strukturou pomáhající organizace. Stupeň kontroly pomáhajících pracovníků nad klienty je logickým pokračováním stupně kontroly vyšších hierarchických úrovní organizace nad nižšími.

Stojí za povšimnutí, že pomáhající organizace se často silně opírají o princip moci a dominance nadřízených nad podřízenými. Připomeňme respekt učitelů vůči funkci ředitele nebo režim úřední subordinace, v jakém fungují sociální pracovníci okresních a městských úřadů. Snad nejvýraznější je hierarchický princip ve zdravotnictví. Zejména pro odstup mezi lékaři a sestrami („středním zdravotnickým personálem“) bychom těžko hledali analogie v jiných civilních resortech. Německý psychoanalytik a publicista Wolfgang Schmidbauer píše: „Sociální institucí, kterou lze nejspíše srovnávat se systémem medicíny, je armáda.“ (Schmidbauer, 1992, str. 177)

• Určité povahy (lidé s určitými charakterovými obranami - viz kap. IV.) mají k nadměrné kontrole blízko. Jde například o lidi, které nesouhlas blízkých druhých osob velmi znejistňuje, a proto jim lépe vyhovuje situace, kdy prostor pro projev nesouhlasu s jejich (většinou dobře míněnými) záměry není velký. Pomáhající pak zachází i s dospělými jako s dětmi namísto toho, aby právě naopak i v dítěti dovedl vidět a respektovat autonomního jedince a partnera v dialogu (tedy: „dospělého“) tak dalece, jak je to jen možné.

čas
- pohyb na křeslech
- práce s p.

Takto mne uvedla vlídná a srdečná profesorka v prvním ročníku gymnázia:

„Pan doktor teď u vás bude mít přednášku a já doufám, že vaše třída si před panem doktorem neudělá ostudu, bude dávat pozor a nebude vyrušovat - že ano, Nováku?“

Slyšel jsem psychiatra, jak říká rozpačitému a dobromyslnému pacientovi:

„Jak to, že nemáte také milenku, když vaše žena je vám nevěrná? Budte tak laskav a vysvětlíte mi to!“

Ve třetím příkladu přeskočíme k extrémnímu případu nadměrné kontroly pomáhajícího, jímž je zde matka pečující o postiženou dceru. Toto je zážitek pracovnice domova důchodců:

Dcera k nám přišla zcela závislá na své matce. Vše prováděla podle rad matky. Byla tichá, uzavřená, trpčící, poslušná. Je mentálně postižená. Po jednom roce maminka onemocněla a v nemocnici zemřela. Všichni jsme očekávali, že dcera bude tento stav velmi těžce nést. Opak byl pravdou. Neplakala, za nějakou dobu začala s personálem víc a více komunikovat, zpívala si, což dříve vůbec nečinila. Nyní je šťastnější a spokojenější, cítí se být sama sebou.

B) Obětování se pro klienty

Je to druhý způsob, jak může být porušena hranice mezi pracovníkem a klientem. Pracovník si počíná tak, jako kdyby klient nebyl autonomním jedincem, ale jako kdyby závisel na jeho péči a potřeboval, aby pracovník za něj téměř dýchal. Nedbá na svou vlastní potřebu odpočinku. Biblický normativ lásky k bližnímu - *Miluj svého bližního jako sebe sama!* - tak naplňuje jen z první poloviny (sebe sama rád nemá). Výstižně zde říká Schmidbauer (1992): *Má rád svého bližního místo sebe samého.* Obětuje se pro klienty sice rád, ale zároveň je to pro něj něco, co mu život ztrpčuje a činí těžkým. I zde se může paradoxně stát, že nadměrná péče klienta spíše oslabuje, než aby mu prospívala - může ho udržovat pod jeho potenciálem samostatnosti až ho invalidizovat. Jindy jsou to spolupracovníci, místo koho obětavý pomáhající nasazuje svoje síly.

Starostlivý a hodný učitel vede školu v přírodě. Přebírá na sebe maximum povinností. Stará se o organizaci výuky, o program ve volném čase, nakupuje dětem objednané věci v blízkém městě, jezdí s nimi telefonovat mamince. S dítětem k lékaři jede vždy on - buď sám, nebo spolu se zdravotnicí (shodou okolností zkušenou a spolehlivou). Neustále dává najevo, že je ve stresu: říká, že „má fojr“, „je to strašný, co všechno musí dnes stihnout“, „zblázní se z toho“. Desetileté děti ho mají rády, i když u některých chlapců nemá autoritu.

Do domova důchodců nastoupila jako ošetřovatelka rozvedená paní, která vyměnila dosavadní profesi ekonomky za službu starým lidem. Byla nesmírně vstřícná a obětavá a mezi obyvateli proto velmi ceněná. Bez požádání udělala cokoli, čím mohla některému obyvateli usnadnit život. Uklízečky v domově nepracovaly zrovna stoprocentně, ona však dokázala dotahovat, co ony nestihly, myla okna a utírala prach, aby se obyvatelům v domově líbilo. Postupně trávila v domově 10 - 12 hodin denně. Po třech letech práce už dál nemohla a k velké lítosti všech obyvatel odešla z domova důchodců i ze sociálních služeb.

Čtenář může namítnout, že takto obětaví pracovníci dávají svým klientům či zákazníkům maximum péče a že jediný, kdo zde trpí, je pracovník sám. Pokud použije jako srovnávací měřítko chování neangažovaných pomáhajících, pak není sporu, že obětující se pracovníci pomáhají mnohem lépe. Pokud si však jako alternativu představí klidného a na klienty či žáky soustředěného pomáhajícího, který raději usiluje o to, aby uklízečky a kolegové se více podíleli na potřebných činnostech, než aby se sám „utahal“, pak si uvědomí, o co všechno takový pracovník připravuje nejen sebe, ale i své klienty. Uspěchaný člověk se soustřeďuje na úkony a na pomocné práce a pod časovým tlakem nemůže vnímat nitro lidí. Může jim sloužit a zároveň se vyhýbat kontaktu. Vžijte se do kůže klientů - když se někdo kvůli vám obětuje, když vidíte, že se evidentně ničí, máte už jen kvůli tomu od něj určitý odstup. Nikoho netěší, když je pro druhého zdrojem potíží, a naopak každý je rád, když druhý s ním pobývá v pohodě a uvolnění.

Schmidbauer (1992) na základě zkušenosti ze skupinové terapie mnoha pomáhajících pracovníků uvádí, že k tendenci se obětovat přispívá mimo jiné zážitek nepřijetí vlastními rodiči v dětství a jeho charakterové zpracování v duchu zásady „Co nechceš, aby ti jiní činili, udělej raději sobě sám“. Problémy ve vztahu ke klientům, které tato tendence vyvolává, bývají patrné často až v déleodobé perspektivě.

První paradox profesionálního pomáhání: pochopení pro každého

Úkolem angažovaného pracovníka je každého klienta pochopit, zajímat se o něj, cítit se do něj, přijímat ho, jaký je, držet mu palce - prostě mít ho rád, vidět v něm i ty dobré stránky, které většinou ostatním unikají.

Nejtěžší na tom je právě to „každého“. V kterém povolání by po vás tohle mohli chtít? Je to přece výsostně soukromá věc, koho se člověk rozhodne přijímat a s kým chce sympatizovat. To je přece už téměř přátelství, a kdo by po člověku mohl chtít, aby se (téměř) přátelil s kýmkoliv?

Všimněme si případů, kdy bývá přijetí klienta snadné, anebo naopak těžké.

Mladí, krásní a bohatí

Američtí výzkumníci zjistili, že psychologové upřednostňují klienty mladé, atraktivní, dobře se vyjadřující, inteligentní a úspěšné před klienty jednoduchými, starými, nehezky, špatně se vyjadřujícími a méně inteligentními. Asi bychom si na takový výsledek mohli vsadit i předem. A zřejmě neuděláme velkou chybu, když platnost tohoto zjištění rozšíříme i na další pomáhající profese. Trochu ironicky působí skutečnost, že pomáhající pracovníci nejraději pomáhají těm, kteří to nejméně potřebují.

Co to o pomáhajících pracovnících vypovídá? Možná chtějí pomáhat spíše lidem sobě podobným (také inteligentním a verbálně zdatným) - se sobě podobnými se snadněji dorozumí. Nepotřebují se vžívat do vnitřního světa člověka mentálně postiženého, do světa bezdomovce či toxikomana. Možná potřebují vidět nějaké obecně viditelné úspěchy svého pomáhání, a k těm se snadněji dopracují u „lepší“ klientů. Možná chtějí pomáhat lidem úspěšným a výše postaveným - cítí se tím sami povýšeni. Možná, že pomáhání se v určitém případě může stát cestou, jak potkat přitažlivého člověka, s nímž bychom se jinak nemohli dostat do blízkého kontaktu.

Výrazné osobní preference pomáhajícího vůči určitému klientovi nebyvají vlastního procesu pomáhání ku prospěchu. Pomáhající se může chtít bohatému, mocnému, slavnému či krásnému klientovi (nebo klientce - zde zejména nesmíme zapomínat na rozdíl pohlaví) zalíbit, udělat dobrý dojem. Dělat dobrý dojem a pomáhat (léčit, naslouchat, vychovávat, radit, pečovat atd.) jsou různé cíle. Někdy sice jdou pospolu, jindy se však rozcházejí.

Velmi důležité je, zda pracovník o působícím vedlejší motivu ví, či nikoliv. Nevědomě působící motiv vyvolá napětí, kterému pomáhající nerozumí, vznikne zmatek, nejistota. Uvědomění motivu může (nemusí) stačit k tomu, aby motiv ztratil svou sílu.

Velmi zkušená sociální kurátorka v kontaktu s jedním klientem překvapivě prožívala rozpaky a neurčitý zmatek. Nakonec mu přiznala nárok na jednorázovou podporu za situace, kdy by při standardním postupu žádala ještě další záruky. Zklamala se, klient podporu nevyužil tak, jak předpokládala. Při supervizi si uvědomila, že klient byl pro ni přitažlivý jako muž.

Nebylo snad chybou, že kurátorka vnímala klientovu přitažlivost a konec konců nebylo ani v jejích silách způsobit, aby pro ni přitažlivý nebyl. Potíž byla v tom, že si svůj zájem zřetelně neuvědomovala ve chvíli, kdy s ním jednala. Nejspíš bylo pro ni nesnadné přijmout skutečnost, že by ji mohl zaujmout morálně pochybný jedinec z nejnižší společenské vrstvy. Kdyby tuto skutečnost mohla brát zřetelně na vědomí, bylo by docela dobře představitelné, že ho bude vnímat jako zajímavého muže, a přesto nepřestane jednat podle svých profesionálních norem - s potenciálním prospěchem pro obě strany.

Staří, chudí a postižení

Ne každý je schopen najít lidský vztah k člověku v krajní nouzi. Mladí lidé, kteří chtějí lidem pomáhat, se často ostýchají pracovat se starými, osamělými a postiženými lidmi a raději hledají uplatnění v práci v dětských domovech či střediscích pro mládež. Bojí se stáří, samoty a tělesného či mentálního postižení, s nimiž se ve svém životě dosud nesetkali, jako nepochopitelných životních tragédií. Nedovedou pro ně najít místo ve svém obrazu světa. V běžném životě potkáváme mnoho lidí, kteří v takovém postoji setrvávají po značnou část svého dospělého života. Teprve když některé z těchto omezení vstoupí do jejich života - nejčastěji to jsou nemoc a stáří - začnou se emočně vyrovnávat se situacemi, o jejichž nevyhnutelném příchodu věděli jejich rozum už dávno.

Při práci se starými, chudými, osamělými a postiženými lidmi vůbec hodně záleží na životní filozofii pomáhajícího. Pro toho, kdo vidí smysl života v práci pro společnost, se může zdát působení v domově důchodců jako málo produktivní (*„vždyť ti lidé už lidstvu nemohou mnoho přinést, a tak jako tak zde nebudou dlouho“*). Je pochopitelné, že takový člověk se raději bude věnovat dětem nebo mladým rodinám. U starých lidí podle něj už o nic nejde, vše důležité už bylo rozhodnuto dávno. Jiný pomáhající naopak vnímá osamělost ve stáří jako důležitý a dramatický životní zápas, při kterém chce pomáhat raději než při zvládání problémů s pitím mladého a bohatého otce rodiny. Podle něj jde právě v situaci těžkého omezení o řešení podstatných životních problémů, zatímco onen mladý muž jen volí mezi způsoby, jak se existenciálními otázkám vyhýbat. Podobně je pro klidnou práci pracovníka ústavu sociální péče nezbytné, aby neviděl tělesné či mentální postižení jen jako vadný výrobek z dílny matky přírody, ale jako jednu z forem lidské existence (případně jednu z forem života), která má i svůj pozitivní potenciál. Takový pohled je nutným předpokladem pro to, aby klienti - obyvatelé domovů a ústavů - mohli vycítit z chování pomáhajícího svou vlastní hodnotu.

Nemorální

Sociální pracovníce oddělení péče o děti musí často jednat s otcem zneužívajícím vlastní dceru, s lidmi zanedbaného až odpudivého zevnějšku, s bývalým příslušníkem StB, s arogantními a agresivními lidmi, kteří lžou a píšou neoprávněné stížnosti. Zdravotní sestra musí obstarat pacienta, který jí bezdůvodně nadává nebo dělá oplzlé návrhy. V domově důchodců zlá babička šikanuje hodnou spolubydlící, a přesto patří mezi klienty. V uprchlickém táboře se snadno stane, že úsilí pomoci je odměněno nevděkem (sociální pracovníce pracně sežene zaměstnání a uprchlíci tam po několika dnech přestanou chodit). Takové formy jednání mohou v pomáhajícím vyvolávat mravní odsudek. Ten může mít silný citový náboj, v krajním případě může být spojen až s fyzickým prožitkem odporu.

V zásadě platí, že není na nás pomáhajících, abychom vynášeli mravní soudy nad klienty. Pokud v nás morální pobouření z klientova počínání převládá, můžeme mu snad ustlat postel, ale nemůžeme mu být vztahovou oporou.

Jen za určitých, specifických okolností může být i tvrdý morální odsudek přijat klientem pozitivně. Člověku, který cítí svou situaci jako bezvýhodnou, a kterému pomáhající spolu s ostrou kritikou nabídne východisko, může tato kritika pomoci náhle a totálně změnit životní styl. Na tomto principu často probíhá léčba alkoholismu. Jde o jakousi obdobu chirurgického zásahu, která znamená užití silné manipulace. Někdy je nejlepší možnou volbou, ale vždy je nutno vážít možné negativní následky takové intervence - že klienta odradíme od další spolupráce, že ho vzdalujeme od cesty k autonomní morálce založené především na vlastní zkušenosti, že svou kritikou stvrdíme jeho negativní sebepojetí, které je na hlubší rovině podstatným zdrojem problému.

Nezatemní-li naše vnímání emoce, můžeme si dát za úkol pozorovat, zda u morálně slabého klienta neshledáme signály, že ani on sám není ze svého nemorálního jednání nadšený. Většinou tomu tak bývá - a pak stačí citlivě na takové signály poukázat a brzy můžeme mít s klientem společné téma: co ho to vlastně nutí jednat způsobem, který se mu koneckonců nelíbí?

Samozřejmě, že je zapotřebí učinit praktická opatření k tomu, aby klient nemohl uškodit pomáhajícímu, spolubydlícím, členům své rodiny nebo jiným lidem. To však můžeme učinit i bez morálního odsudku. To, že energicky trváme na dodržování řádu, nás nemusí od klienta nijak vzdalovat (většinou to ovšem vzdálí klienta od nás). Nepomůže-li případná supervize a naše morální pobouření vůči určitému klientovi trvá, je pak lépe nechat se u tohoto klienta vystřídat, je-li to možné.

Individuální citlivá místa

Někomu nevadí příslušníci StB, ale zase nesnáší alkoholiky. U jiného je to naopak. Které klienty jsme s to přijmout, které nikoliv a kteří nás mohou lákat k tomu, abychom zapomněli na střizlivý úsudek a profesionální zkušenost - to je záležitost vysoce individuální. Hlavní roli zde hraje životní historie a současná osobní situace pomáhajícího.

Naše individuální životní historie v nás zanechává nesmazatelné stopy. Jestliže tatínek sociálního pracovníka pil a doma z toho vznikala dramata, která mu má dodnes za zlé, bude pravděpodobně mít málo porozumění pro podobného otce rodiny, který se octne v jeho péči. Jestliže maminka budoucího manželského poradce neprozřetelně dávala tohoto svého syna do jeslí a i později na něj měla málo času, bude on ve své práci možná alergický na ženy, které usilují především o seberealizaci v zaměstnání a děti je tolik nezajímají. Kdo v duchu vyčítá svému otci, že si v životě nechal všechno líbit, bude mít později sklon vidět zdroj problému podobné rodiny spíše v pasivním otci než ve vládnoucí matce.

Záleží na tom, jak moc se na dotyčné rodičovské postavy stále zlobíme. Když jsme se už naučili brát je jako lidi, kteří to měli také těžké, kteří dělali, co uměli nejlepšího, a kteří za to, co dělali špatně, zaplatili především sami, pak je náš přístup k podobné rodině mnohem klidnější a věcnější. Pak se naše vlastní zkušenost z dětství stane výhodou - žili jsme v podobném problému a víme, o co jde.

Současná osobní situace pomáhajícího má také významný dosah.

Psycholožka, která podstoupila přerušení těhotenství, nemohla po několika měsících klidně pracovat s klientkami, které byly těhotné a o přerušeni uvažovaly (shodou okolností zrovna v té době několik takových případů dostala). Zaplavovala ji lítost nad svým vlastním dřívějším rozhodnutím o interrupci a zlost na klientky, které o tomtéž řešení uvažovaly nyní.

Podobně sociální pracovnice, jejíž manžel měl mimomanželský vztah, ztrácela profesionální odstup vůči otcům, kteří se také zapletli do milostné aféry. Tyto emoce nejsou žádnou „chybou“, jsou naopak zcela přirozené. Jen je zapotřebí si je uvědomovat a počítat s nimi.

Druhý paradox: lásky k bližnímu ve službách potřeby úspěchu

Něco jiného je pomáhat jako dobrovolník, zdarma a ve svém volném čase a něco jiného je mít to za své povolání. Potřebujeme být v povolání úspěšní víc než při provozování nějakého koníčka. Přes pověst, kterou máme jako odborníci, ukazujeme a zjišťujeme, co znamenáme ve svém místním společenství. Dobrý lékař a dobrý učitel má mezi lidmi jiné postavení než špatný lékař a špatný učitel. S oblíbenou sociální pracovnící se rádi seznamují nejen klienti - vždyť to je „ta oblíbená“, a nikoliv „nějaká“ sociální pracovnice.

Mít rád téměř kohokoliv, koho člověku osud přidělí - jaká je to nemožná úloha a jak je to zároveň nezbytné k tomu, aby se pomáhající mohl oprávněně cítit

jako odborník na svém místě. A jak by rád věděl, zda dobrým odborníkem opravdu je. Jak snadné je v takové situaci potřebovat, aby pracovníka jeho klienti oceňovali - buď přímo projevenou chválou a vděčností, nebo nepřímým, že se pod jeho vlivem viditelně změnil k lepšímu - a tím ho zbavovali nejistoty o profesionální kompetenci. V ten okamžik se však vztah mezi pracovníkem a klientem podstatně změní. Už to není jen klient, kdo něco důležitého potřebuje. Přijetí, úspěch a dobrý vztah potřebuje teď i pomáhající, a to nejen jako signál, že práce je hotova nebo že se zřejmě daří, ale jako uspokojení své emoční potřeby dobrého sebehodnocení. Láska ve službách sebeúcty, mohli bychom říci (aniž bychom potřebovali sebeúcty odsuzovali) a mohli bychom si připomenout některé mladé páry, které lpí na symbolech toho, že jejich láska je opravdu stoprocentní a „nej, nej, nej“, nebo některé matky, jejichž péče se ani tolik nerídí skutečnými potřebami dítěte jako vlastní potřebou dovést dítě k tomu, aby se chovalo, jako když je šťastné a nic mu nechybí.

Nový vedoucí humanitárního střediska pro uprchlíky se zklamal. Nebylo snadné najít v okolí střediska práci pro ženy z Bosny, jemu se to však podařilo. Ale už druhý den jich polovina do práce nepřišla a po týdnu jich zůstalo v práci jen pár. U ostatních převládá názor, že vedoucí jim našel špatnou práci, kterou nikdo nechtěl. „Nemá cenu něco pro ně dělat,“ uzavřel vedoucí pro sebe po této zkušenosti.

Uprchlíci jsou, jací jsou. Lékař také nevzdá léčbu, když penicilin nezabere. Je to velká svízeň - člověk si myslí, že je dobrým pracovníkem, protože cítí, že z hloubi duše touží lidem pomáhat, a srovnává to s lhostejností mnoha kolegů, kterým jsou klienti jen prostředkem k živobytí. A najednou se objeví prostor pro pochybnost: „Dělám to opravdu kvůli klientům, nebo kvůli sobě? Kdybych klienty opravdu používal pro uspokojení svých emočních potřeb, byl bych snad ještě horší než ti lhostejní, kteří klientům aspoň zbytečně nekomplikují život a nežádají od nich, aby jim dělali radost. Jak to vůbec poznám, kde je hranice mezi dobrým pocitem z toho, že se klientovi daří líp a že se práce povedla, a jakýmsi nezdravým uspokojováním vlastní potřeby dobrého sebehodnocení?“

Pomáhající pracovník často cítí potřebu být lidem potřebný. Není to totéž, jako když někdo rád pomáhá lidem. Kdo potřebuje být potřebný, vzdává se uskutečňování svých důležitých potřeb a o to více se stará o druhé - aby se tak vyhnul pocitu samoty a zbytečnosti. Představujeme si, že kdysi dávno vyřešil svou bezvýchodnou dětskou situaci tím, že se rozhodl raději nic nepotřebovat. Dnes už je mu toto řešení na obtíž, ale cesta k zdravému řešení je blokována

bolestnými pocity. Nemůže se cítit jako člověk, jehož existence je stejně smysluplná jako existence druhých, a tak se stává prostředkem štěstí ostatních.

Jistě jste někdy potkali matku, která dovede žít jenom pro své děti, a jakmile děti dospějí a odejdou, ztrácí životní náplň, je zoufalá. Leckdo se tímto způsobem váže na klienty. Kdo pomáhá zdravě, podobá se zahradníkovi: ten také nemá potřebu být potřebný svým rostlinám, prostě se o ně rád stará a o sebe také.

Třetí paradox: láska k bližnímu jako zboží

Profese nás také živí, děláme ji pro peníze. Peníze jsou též významnou mírou životního úspěchu. Kdo bere měsíčně osm tisíc korun, může si připadat jako neúspěšný vedle bývalého spolužáka, který bere dvakrát tolik a vede tomu odpovídající životní styl. Peníze však neznamenají jenom úspěch - lze si za ně koupit mnoho příjemných a užitečných věcí, a i pro ty, kteří nejsou zaměřeni vysloveně materiálně, mají velkou cenu jako prostředek k jisté míře nezávislosti a svobody a jako prostředek k získání času. (Zatímco pro někoho čas jsou peníze, pro jiného naopak peníze znamenají čas.)

Pomáhající si tedy vydělává kromě jiného i kvalitou své lásky k bližnímu. Zmíněný Wolfgang Schmidbauer (1992) používá k vyjádření tohoto paradoxu slovní hříčku: *die wahre und Ware Nächstenliebe (opravdová láska k bližnímu jako zboží)*. Je možno brát za pomoc trpícímu peníze? A kolik je případně vhodné žádat? Nedevaluje to pak „lidský vztah“ na jakousi analogii prostituce? Kdy zde hrozí korupce sebe samého, tedy upřednostnění zájmu o vlastní výdělek před zájmem o klienta?

Péče o nemocné, chudé a postižené stejně jako výchova a vzdělávání byly odedávna polem působnosti církvi a řádů. Kněží a řádoví bratři a sestry, tedy lidé, kteří dobrovolně z tržiště světa vystoupili, byli tohoto konfliktu ušetřeni. O jejich živobytí bylo postaráno, avšak nemohli fungovat na tržním principu, nemohli maximalizovat svůj zisk. Dnes jsou pomáhající profese v rukou běžných občanů, kteří musí hledat svůj postoj k tržní ekonomice, v jejímž silovém poli se - na rozdíl od mnichů a řeholnic - nacházejí.

Jsou profese, pro jejichž příslušníky je jednoznačná orientace na zisk nezbytná. Podnikatel, manažer, obchodník nebo bankéř by byli špatnými odborníky, kdyby jim nešlo o peníze, kdyby otázka „kolik za co“ nestála na prvním místě. Tito lidé prostě nemohou jinak než se cílevědomě zaměřit na zisk.

V jiných povoláních je míra orientace na zisk individuálně velmi různá. Stejně kvalitní službu od truhláře, advokáta, švadleny apod. můžeme obdržet v nesrovnatelně různých cenách. Je jasné, že někomu jde o zisk více, jinému méně - a i ten může přežít v konkurenčním prostředí.

U umělce či vědce je orientace na zisk mnohem volnější. Mnohé umělce vůbec nezajímá, jestli a za kolik mohou své dílo prodat. Tvoří, protože tvořit potřebují, bez ohledu na to, co je prodejné a co nikoliv. Před lety mi můj vědecký školitel vyprávěl, že akademik Laufberger trval na tom, aby vědci v jeho laboratoři měli nízké platy - to mělo zaručovat, aby přicházeli jen ti, kterým jde skutečně o vědu.

Pochopitelně nechceme klást na stejnou úroveň vědu a umění a třeba práci pečovatelky. Jen připomínáme, že existují povolání, která hodně uspokojení čerpají z povahy práce samé a která se mohou i oprávněně obávat, že orientace na zisk by je odvedla od cíle, k němuž směřují.

Pro pomáhajícího pracovníka je přiměřené považovat výdělek za součást pracovního prostředí. Je nutný k tomu, aby člověk vůbec mohl svou práci vykonávat, stejně jako je nutná budova, kde pomáhající instituce sídlí, jako je nutné ústřední topení a nábytek, kterým je zařízena. Pomáhající by si měl opatřit takový výdělek, aby nežil v pocitu stresu a nouze, aby se myšlenkami na peníze nemusel neustále zabývat - podobně jako by ho rušilo, kdyby pro poruchové ústřední topení neustále myslel na to, že je zima a kdy bude teplo. Má pak optimální podmínky pro svou práci.

Pochopitelně, že i mezi pomáhajícími pracovníky je potřeba výdělků individuálně velmi různá. Každý máme svůj vnitřní svět (viz následující kapitola) a v tomto vnitřním světě mají i peníze individuálně různý význam. Co jednomu stačí, je pro druhého příliš málo. Proto určitý plat umožní klidnou práci jednomu pracovníkovi, zatímco druhému připadá příliš nízký, protože si nemůže dovolit věci, o které stojí. Respektujeme-li vnitřní svět každého člověka, musíme dojít k názoru, že člověk je chudý nikoliv podle toho, kolik tisíc korun či jiných jednotek skutečně dostává, ale tím, že pociťuje nedostatek prostředků. Chudý člověk se necítí dostatečně hmotně zajištěn na to, aby pracoval za málo peněz. Je pak jenom správné, když každý nespokojený bojuje za podmínky, jaké pro svou práci potřebuje. Má-li úspěch, je jeho problém vyřešen a je na tom stejně dobře jako jeho kolega, který je spokojený s nižším platem. Nemá-li úspěch, možná že časem zvolí odchod do ekonomicky zajímavější profese a pomáhání lidem si zachová třeba jako činnost doplňkovou či dobrovolnou.

Bezvýchodným protestem je, když pomáhající odreagovává svou nespokojenost s platem ve svém vztahu ke klientům. Když například zdravotní sestra usoudí, že nemá cenu „za těch pár korun se tu dřít a ještě si od lidí nechat nadávat...“ a přestane se o pacienty zajímat, tak si svůj problém řeší na nevhodném místě a nešťastným způsobem. Začne tak kolem sebe vytvářet napětí a větší nebo menší konflikty, které budou znamenat další zátěž.

Velice důležité je mít na paměti, že to, kolik peněz člověk ke své spokojenosti potřebuje, není příliš ovlivnitelné vůlí. Obvykle není v silách materiálně náročnějšího pomáhajícího, aby si prostě řekl, že peníze neznamenají všechno, a nadále žil spokojen s platem, který mu doposud připadal nízký. Aby došlo ke změně jeho vnitřního světa, k tomu zpravidla nepomůže násilný trénink v odříkání a skromnosti. Jako každá změna prožívání i tato se obvykle odehrává v delším časovém horizontu a nenápadně. Pocity potřebují, abychom je přijali za své. Nemusíme jim vyhovět, ale nemá smysl je potlačovat. Nejlepší je udělat to, co je v našich silách, abychom se mohli plně soustředit na svou práci. Budeme-li si pozorně všimát toho, co se děje při procesu pomáhání, budeme-li přemýšlet o tom, jak v jednotlivých případech postupovat, budeme-li stále víc lidem rozumět, bude to nejlepší cesta k tomu, abychom zakotvili v pomáhající profesi skrze ty hodnoty, které nám může nejspíše nabídnout.