

„Ráda bych Vám pomohla, ale ...”

Dilemata práce s klienty v organizacích

*Mahdiq Davlati, daupalam, PA
nejsem Jaka pracem panicku
5. srpna 2007*

Libor Musil

OBSAH

Poděkování	5
Úvod	8
část první	
KULTURA POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB SOCIÁLNÍ PRÁCE	11
kapitola 1. Služby sociální práce	13
kapitola 2. Organizace a její kultura	19
kapitola 3. Dilemata práce s klienty	35
část druhá	
VŠEDNÍ DILEMATA ŘADOVÝCH PRACOVNÍKŮ	44
kapitola 4. Komplexní, nebo zjednodušené cíle	47
kapitola 5. Množství klientů, nebo kvalita služeb	61
kapitola 6. Neutralita, nebo favoritismus	77
kapitola 7. Jednostrannost, nebo symetrie ve vztahu s klientem	90
kapitola 8. Procedurální, nebo situační přístup	110
kapitola 9. Materiálním, nebo nemateriální pomoc	128
kapitola 10. Zasáhnout, či nezasáhnout	137
část třetí	
STRATEGICKÁ DILEMATA A JEJICH ŘEŠENÍ ŘADOVÝMI PRACOVNÍKY	148
kapitola 11. Veřejný, nebo dílčí zájem	154
kapitola 12. Bezprostřední, nebo zprostředkovaná východiska volby cílů	164
kapitola 13. Řešení případu, nebo změna poměrů ve společnosti	173
kapitola 14. Změna klienta, nebo změna prostředí	181
kapitola 15. Operační strategie organizací služeb sociální práce	210
Závěr: Opakovatelnost, jedinečnost a profesionalizace	224
Použitá literatura	229
Jmenný rejstřík	235
Věcný rejstřík	237

„Mé pojednání o této otázce a o zvyklostech, kterými se řídí práce s klienty, vychází z pojmů „služby sociální práce“, „kultura“ a „dilemata přístupu ke klientům“. Směřuji k tomu, abych rozebral v první části knížky. Druhá část je věnována tzv. „všedním dilematům“. Jsou to dilemata, která se bezprostředně týkají způsobu každodenní, běžné práce s klienty. Svým obsahem, nikoli však okolnostmi svého vzniku a řešení, se všedních dilemat liší tzv. „strategická dilemata“. Ta se týkají představ řadových pracovníků o úloze služeb sociální práce ve společnosti. Rozebírám je ve třetí části knížky.

V každé kapitole druhé a třetí části vymezím vždy jedno z dilemat práce s klienty. Pomocí příkladů z praxe pak ukážu jeho různá, z výzkumů organizací známá řešení. Tímto způsobem nejprve představím všední dilemata, tedy dilemata mezi komplexními a zjednodušenými cíli, mezi množstvím klientů a kvalitou služeb, mezi rovným přístupem ke všem a upřednostňováním některých klientů, mezi jednostranným a symetrickými vztahy s klienty, mezi procedurálním a situačním přístupem, mezi poskytováním materiální a nemateriální pomoci a mezi snahou zasáhnout ve všech případech, že zásah bude unáhlený. Pomocí definic a příkladů rozeberu také strategická dilemata, která se týkají rozhodování mezi veřejnými a dílčími zájmy, bezprostředními a zprostředkovanými východiskami volby cílů, zaměřením na případ a snahou o změnu poměrů ve společnosti a důrazem na změnu klienta a na změnu prostředí. Ve třetí části také pokusím ukázat, že řešení všedních dilemat souvisí se zvládnutím strategických dilemat.

V poslední kapitole se budu zabývat tzv. „operačními strategiemi“ organizací sociální práce, tedy záměry, které se tyto organizace snaží naplnit svými běžnými činnostmi a které mají členové organizace ve skutečnosti v úmyslu dosáhnout (Hasenfeld, 1983: 85-89). Kombinováním různých řešení strategických dilemat teoreticky zdůvodním možnost existence osmi základních typů operačních strategií a i příkladech z literatury ukážu, jak tyto typy mohou vypadat v praxi.

Byl bych rád, kdyby jasné vymezení všedních i strategických dilemat a poznatí o zvyklostech, s jejichž pomocí je pracovníci služeb sociální práce zvládají, přinesl užitek jak pracovníkům pomáhajících profesí, tak veřejnosti, která využívá jejich služby.

Zřizovatelé organizací nebo lidé, kteří na úřady a do poraden přicházejí se žádostí o pomoc, se někdy diví, že pomáhající pracovníci nedělají právě to, co by se dalo očekávat. Někomu vrtá hlavou, proč je to všechno tak komplikované, jinému se nelíbí fronty nebo dlouhé jednání lhůty, další žasne, že odborníci neznají jednoznačné řešení vzniklých potíží, čtvrtý neví, proč úředníci pořád něco odkládají atd. Málokdo zažije, aby se věci dali do pohybu tak, jak si to uživatel služeb sociální práce přeje. Lidem, kteří si někdy nedokážou uspokojivě vysvětlit, proč pomáhající pracovníci jednájí z jejich hlediska jaksi „nelogicky“, může tato knížka pomoci nahlédnout „důvodů“ organizací služeb sociální práce. Příběhy v ní popsané mohou pomoci odhalit logiku někdy zdánlivě „nelogického“ počínání úředníků, poradců či pomocníků všech druhů. Byl bych rád, kdyby se chování pomáhajících pracovníků pro ně díky tomu stal lidsky srozumitelnější.

Sociálním pracovníkům a jejich kolegům z jiných pomáhajících oborů mohou poznatky o tom, jak zvládání pracovních podmínek ovlivňuje jejich přístup ke klientům, přinést přinejmenším dvojnásobek. Za prvé mohou inspirovat ty, kteří se rádi zamýšlejí sami nad sebou a nad kvalitou služeb, které poskytují. Za druhé mohou pomoci učitelům supervize a jejich studentům, aby zkušenostem z praxe v organizacích služeb sociální práce porozuměli z hlediska vnitřního života a pracovních podmínek těchto organizací.

část první

KULTURA POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB SOCIÁLNÍ PRÁCE

Ivan Ulehla ve svém *Umění pomáhat* rozvíjí myšlenku, že pomáhající pracovník „není nezajímavý, objektivní pozorovatel“. Jeho práce s klientem je „velmi osobní“ a pro její úspěch je důležité „zapojení“ jeho „lidských kvalit do spolupráce s klienty“. Veden touto představou poukazuje Ulehla na skutečnost, že pohled jednotlivých členů určitého pracovního týmu na klienty bude odlišný a každý z nich bude klienta vnímat jinak. Doslova říká: „Pokoušet se o jednotný pohled je zavádějící, proti přirozenosti člověka a v neprospěch klientů.“ (Ulehla, 1999: 27–30.)

Jsem přesvědčen, že Ulehla ve svých úvahách zašel příliš daleko a že jeho formulace jsou do určité míry zavádějící. Ne proto, že bych odmítal ideu zapojení lidských kvalit do vztahu s klienty a zpochyboval bytostnou různorodost osobností pracovníků. Je tomu tak proto, že se na přístup spolupracovníků k jejich klientům dívám z jiného úhlu. Na rozdíl od Ulehly je pro mě důležitá myšlenka, která jeho úvaze protřeští: „Pohled členů práceschopného týmu je vždy do určité míry jednotný, snaha vyhnout se určité blízkosti hledisek by byla proti lidské přirozenosti a pro prospěch klienta je rozhodující, jak se členové týmu společně na klienty dívají a co tím sledují“. Z tohoto hlediska ovlivňuje kvalitu nabízených služeb například to, že členové jednoho týmu se mohou snažit do vztahu s klienty „zapojit své lidské kvality“, zatímco členové jiného týmu se pokoušejí zaujmout pozici „objektivního pozorovatele“, který se osobně neangažuje.

To, co říká Ulehla, má smysl, chceme-li opustit tzv. diagnostický přístup v jehož rámci je klient „objektivisticky zkoumán“, a kultivujeme proto přístup alternativní. Ten je podle Ulehly (1999: 28) založen na snaze porozumět průběhu vzájemného dění mezi klientem a pracovníkem jako dvěma partnery. Já si ovšem kladu jiný cíl. Snažím se pochopit, co sociální pracovníky spojuje do celku („organizace“), který s klienty pracuje pro něj charakteristickým způsobem – třeba právě „diagnostický“ nebo naopak „partnerský“. Z tohoto hlediska je účelné zabývat se „kulturou“, tedy tím, co způsobuje, že pohledy členů tohoto celku jsou si blízké. Abych pojem „kultura“ osvětlil a čtenáře blíže seznámil s tématem této knížky, budu se rozdílem mezi Ulehlovým a mým pohledem zabývat ve druhé kapitole podrobněji.

Příklad amerických „dávkařů“, který popsal Blau (viz Úvod), ukazuje, že kultura určité organizace (pohled pracovníků na klienty a z něj plynoucí způsob práce s nimi), vzniká v procesu řešení dilemat. Pokud víme, z jakých dilemat vyplývají zvyklosti pracovníků určité organizace, lépe rozumíme smyslu jejich počinání, lépe chápeme, čeho chtějí svou práci dosáhnout a čemu se naopak chtějí vyhnout. Pojmy „dilema“ a „jeho řešení“ jsou tedy důležitými nástroji porozumění kultuře určité organizace. Budu se jimi zabývat ve třetí kapitole.

Ještě před tím, než se pustím do výkladu pojmů „kultura“ a „dilema“, v první kapitole uvedu, jak chápou termíny „sociální práce“ a „služby sociální práce“. Jejich kultuře je věnována celá tato knížka.

různých osobních sociálních služeb ocitají běžně. Pro pracovníky jiných odborů bývá tato úloha méně obvyklá. Tak je tomu v české společnosti i u sociálních pracovníků.

Domnívám se, že je účelné zvažovat, zda by v určitých případech nebylo v zájmu klientů, aby koordinaci výkonu osobních sociálních služeb vykonávali sociální pracovníci. Termín „služby sociální práce“ vyjadřuje také toto stanovisko. Kromě toho, že označuje síť osobních sociálních služeb, které jsou regulovány z hlediska funkce a cíle sociální práce, umožňuje také klást otázku: „Jaké cíle by sledovaly ty komplexy osobních sociálních služeb, které dnes regulují pracovníci jiných odborů, kdyby na jejich činnost měly větší vliv sociální pracovníci?“ Nejde o to „kdo s koho“. Jde o podíl na vlivu tam, kde by zdůraznění hledisek sociální práce mohlo přispět k naplnění potřeb klientů, zájmů obce a veřejného blaha.

Uvedená otázka je výzvou stávající praxi osobních sociálních služeb v České republice. Především je však výzvou samotným sociálním pracovníkům. Aby si ji mohli vůbec klást, musí si sami ujasnit, v čem spočívá jejich úloha, a přesvědčit celou společnost o tom, že je to úloha důležitá a že ji dokážou kvalitně zastávat.

Specializace na celek životní situace a potřeba spolupráce

Yvstává tedy otázka: „Co je sociální práce a čím se liší od ostatních pomáhajících odborů?“ V souladu s tradicemi sociální práce (viz Bartlett, 1970; Navrátil, Musil, 2000: 138–145) je podle mého názoru možné tento obor vymezit následovně.

Společným znakem sociální práce a ostatních pomáhajících odborů je poskytování pomoci lidem v obtížných životních situacích. Na rozdíl od dalších pomáhajících odborů se sociální práce zabývá především interakcemi mezi člověkem a jeho sociálním prostředím. Její pomoc je zaměřena na dosahování rovnováhy mezi očekávaným sociálního prostředí, v němž lidé uspokojují svoje potřeby, a jejich schopností toto očekávání zvládat.

Cílem sociálního pracovníka například může být pomoci člověku s fyzickým postižením, který chce žít osaměle ve svém bytě, aby překonal omezení své soběstačnosti a svou nesamostatnost přitom nenarušoval běžný život okolní společnosti (příbuzných, lidí v domě aj.) a neobtěžoval ji důsledky svého tělesného omezení. Stručně řečeno, žijeme ve společnosti, kde je uznávána zásada, že „každý má dost svých starostí“ a okolí od člověka s postižením očekává, že tuto zásadu bude respektovat také. Pro člověka s postižením to může mít řadu duchovních (pocit izolace a vykořeneň), psychických (stress) i ryze praktických důsledků (jak se vlastními silami dostat z postele do koupelny, jak sám přejít přes práh, dole u dveří, kde vzít na adaptaci bytu ...). Sociální pracovník mu pomáhá tyto důsledky pojmenovat a za přispění dalších pomáhajících pracovníků je překonávat.

Od sociálních pracovníků, kteří jsou věmi posláni svého oboru, se očekává, že budou klientovi pomáhat překonávat nejrůznější překážky, jež mu brání zvládat očekávání sociálního prostředí. Podpora rovnováhy mezi klientem a jeho sociálním prostředím je podmíněna zaměřením na komplex různých okolností, které ve svém souhrnu představují specifickou „životní situaci“ klienta. Mezi tyto okolnosti patří jak charakteristiky jedinců nebo skupin, tak charakteristiky prostředí, ve kterém žijí jedinci

Jedincům může ve zvládnutí životních situací bránit jejich špatný zdravotní nebo psychický stav, neobvyklá životní orientace a styl života, nedůvěra v instituci rodiny, raná nebo pozdní fáze životního cyklu, nízká kvalifikace, špatná finanční situace a mnohé další okolnosti. Překážkou zvládnutí životní situace celou sociální skupinou mohou být třeba její nestandardní zvyky, těžko dosažitelné zájmy a cíle, nedůvěra členů skupiny k některým institucím společnosti, chabá vnitřní organizace skupiny, omezená schopnost jejích členů vyjednávat a další.

Na straně sociálního prostředí mohou být překážkou zvládnutí životní situace třeba napjaté rodinné nebo sousedské vztahy, netolerance obyvatel obce k odlišnostem všeho druhu, špatné ekonomické poměry ve společnosti a špatná situace na lokálním trhu práce, zastaralé zákony, malá aktivita místních nevládních organizací, nepříznivá demografická struktura obce, krajně úsporný nebo naopak příliš „dajný“ systém sociální pomoci a mnohé další.

Tam, kde je sociální práce dobře ustaveným a relativně vyhraněným oborem, získávají uvedené okolnosti všedního života jedinců a skupin sociální pracovníky proto, že jim umožňují porozumět nesnázím, které vyplývají z interakce mezi osobou klienta a jeho sociálním prostředím. Pro sociální práci je totiž typické, že lidem pomáhá zvládat obtížné životní situace tím, že působí na vztahy mezi vlastnostmi klientů a vlastnostmi sociálního prostředí, ve kterém klienti uspokojují své potřeby. (Podrobněji viz Bartlett, 1970; Navrátil, Mušil, 2000: 138–145.) Sociální práce se tím liší od většiny pomáhajících oborů².

S určitou opatrností lze říci, že se většina pomáhajících profesí přednostně (ne vždy výhradně) zabývá některou z dílčích překážek zvládnutí životní situace člověkem. Například medicína se většinou zabývá zdravotním stavem pacienta a snaží se napravit selhání jeho tělesných funkcí. Psychiatrie je v dnešním pojetí specializována převážně na kompenzaci poruch nervové soustavy. Psychologie se zabývá hlavně těmi překážkami zvládnutí běžných životních situací, které vyvěrají z nesouladu mezi vývojem nebo aktivitou různých složek osobnosti klienta. V systému státního sociálního zabezpečení působí řada úřadů, které jsou převážně (ne vždy však zcela) specializovány na kompenzaci finančních nesnází lidí. Pečovatelky zajišťují pro lidi s postižením nebo pro seniory převážně fyzickou péči, méně

² Vlivy sociálního prostředí bývají předmětem pozornosti některých představitelů dalších pomáhajících oborů. To se týká například medicíny, psychiatrie nebo psychologie. Tyto tendence většinou zásadně neovlivňují běžnou pomáhající praxi těchto oborů. Přesto lze říci, že jejich pozornost se někdy zaměřuje na problémy, které se nacházejí na pomezí mezi nimi, sociální práci a sociální politikou. Nejdále v tomto směru jde sociální psychologie, pro niž je interakce mezi osobností a sociálním mikro-prostředím tradičně předmětem ústředního zájmu.

³ Dále uvedené charakteristiky zaměření pomáhajících oborů nejsou vyčerpávající a nelze je považovat za kategoričké definice oblastí činnosti, které se vzájemně vylučují. Chápu je jako pokus o vymezení typických oblastí zájmu uvedených oborů, které se v názorech a činnostech jejich protagonistů projevují více nebo méně zřetelně. Konkrétní pomáhající pracovníci, školy nebo pomáhající organizace se mohou teoreticky nebo ve své praxi do určité míry orientovat na oblasti zájmu, které jsou typické pro dva nebo více pomáhajících oborů. Jinak řečeno, hranice mezi pomáhajícími obory nejsou kategoričké a mezi typickými oblastmi jejich zájmu existují rozsáhlé styčné oblasti. Názorným příkladem tohoto prolínání pomáhajících oborů je sociální psychologie, která se svým zájmem o skupinový život dotýká sociologie a která je svým zájmem o interakci

často a většinou neformálně poskytují emocionální nebo duchovní podporu. Faráři se někdy starají o různorodé nesnáze svých souvěrců, zpravidla jim však poskytují zejména služby duchovního (a nepřímo také duševního) rázu. A tak dále.

Ve všech uvedených případech je obvyklé, že se pomáhající specialista zaměřuje na kompenzaci nebo nápravu některé z dílčích bariér zvládnutí života jedincem nebo skupinou. Překážky, jež nejsou primárním předmětem jeho odbornosti, bere sice v úvahu, zpravidla je však považuje za vnější faktor potíží, které jsou předmětem jeho specializace, necítí se být povolán se jimi zabývat a někdy je dokonce považuje za nepodstatné. Lze očekávat, že o pomoc při jejich zvládnutí požádá jiného specialistu.

Od tohoto zaměření na dílčí dimenze situace klienta se liší přístup sociálních pracovníků. Předmětem jejich intervence by měla být situace klienta jako celek. Sociální pracovník by měl rozpoznat všechny (zdravotní, psychiatrické, psychologické, ekonomické, kvalifikační, duchovní, hodnotové a kulturní, hygienické, vztahové a případně další) bariéry zvládnutí situace klientem a promýšlet souvislosti mezi nimi. Právě toto zaměření na vzájemnou podmíněnost různorodých okolností klientova života vyvolává potřebu spolupráce s pracovníky jiných pomáhajících oborů. Těm jejich specializace umožňuje proniknout do hloubky a složitosti dílčích dimenzí životních situací a současně jim brání věnovat pozornost jejich celku. Sociální pracovník by se měl zabývat tímto celkem. Při překonávání dílčích částí celého komplexu překážek zvládnutí životní situace se však on ani jeho klient neobejde bez spolupráce s jinými specialisty. (Mušil, 1999.) Odsud plyne, že významnou součástí organizace intervencí sociální práce je zajištění návaznosti cílů, vazeb a činností různých pomáhajících oborů. Rubem této skutečnosti je, že špatná koordinace činnosti různých pomáhajících oborů má pro realizaci cílů sociální práce a pro její klienty neblahé a často fatální důsledky.

Z uvedeného nutně vyplývá, že všichni sociální pracovníci jsou nebo mají být naprostí „universalisté“, tedy lidé, kteří do hloubky nerozumějí žádné z dílčích okolností života a místo toho se zabývají výhradně vztahy mezi nimi. Sociální práce se realizuje ve dvou základních podobách⁴. Někteří sociální pracovníci se věnují celé situaci svého klienta v tom smyslu, jak to bylo popsáno výše. Pak se zpravidla specializují na komplexnější pomoc určité cílové skupině⁵ (např. seniorům, lidem s postižením, konzumentům omamných substancí, dětem se syndromem CAN apod.). Jiní se specializují na určitou dimenzi situace svých klientů (například na jejich rodinné vztahy, na jejich ekonomickou situaci nebo na sociálně právní ochranu jejich zájmů ...), snaží se

⁴ Toto rozlišení způsobů realizace základního cíle sociální práce vychází z poznatků sborníku textů o specializaci v sociálních službách, který vydali Booth, Martin, Mellote (1980).

⁵ Termín „cílová skupina“ zde v souladu se zvyklostmi sociální práce používám v povšechném, ze sociologického hlediska poněkud matoucím významu. Sociologie jasně odlišuje „sociální kategorie“ a „sociální skupiny“. Termínem „sociální kategorie“ označuje soubory lidí, kteří sice mají nějaký společný znak (např. věk), nejsou však spojeni stálejšími vazbami a jako soubor jedinců nejsou vnitřně organizováni. Termínem „sociální skupina“ označuje sociologie soubory lidí, které vykazují znaky vnitřní organizace a jsou mezi sebou propojeny stálejšími vazbami. Termín „cílová skupina“ tento důležitý rozdíl nepostihuje a označuje jak „sociální kategorie“, tak „sociální skupiny“, pro něž je společné, že na ně (nebo na jejich jednotlivé členy) zaměřují svou pozornost služby sociální práce.

však řešení předmětu své specializace vnímat jako podmíněné celkovou strukturou situace klienta (viz Musil, 2001). Mezi oběma uvedenými způsoby realizace hlavního cíle sociální práce neexistuje ostrý předěl a v praxi dochází k jejich „prolínání“.

Tak či onak, sociálním pracovníkům je společné, že předmětem jejich pozornosti je celková situace klienta, že se snaží přímo nebo nepřímo přispět k tomu, aby klient zvládl širší škálu bariér, a že značnou část služeb, které klient potřebuje, zprostředkovávají a sami je přímo neposkytují.

kapitola 2

ORGANIZACE A JEJÍ KULTURA

Východiskem této kapitoly je známé rčení: „Když dva dělají totéž, není to totéž.“ Toto lidové moudro napovídá, že zjistit, jak sociální pracovníci v rámci komplexů služeb sociální práce přistupují ke klientům, neznamená toliko popsat „co dělají“. Je třeba také pochopit „co tím sledují“. Když dvě pracovníce naléhají na klienta, aby něco udělal, může to znamenat, že jedna se snaží povzbudit apatického člověka v akutní krizi, zatímco druhá se pokouší donutit „svěhlavého“ klienta k něčemu, co je v rozporu s jeho názorem na život.

Slovo „kultura“ nás upozorňuje, že odpověď na otázku: „Co tím sledují?“, často nalezneme ve společných představách pracovníků jedné organizace o tom, jak a proč je dobré v tom či onom případě postupovat. Protože ústředním tématem této knižky jsou právě tyto „společné představy“ o práci s klienty, význam termínu „kultura“ vyložíme podrobněji. „Kulturu“ budu chápat dvojím způsobem. Nejprve jako jednu z řady okolností, které ovlivňují přístup pomáhajících pracovníků ke klientům. Potom jako vztahy, které spojují pracovníky do akceschopného kolektivu. Podrobněji se budu věnovat druhému pohledu, který chápe kulturu jako soustavu vazeb mezi lidmi a jako předpoklad jejich spolupráce v organizaci. Popíšu dva typy těchto vazeb – „ideologii“ organizace a „pravidla jednání“, která regulují vztahy mezi lidmi v ní. Utváření ideologie i pravidel jednání souvisí s otázkou „hegemonie“ a „moci“ v organizaci. Těmto termínům se budu ve druhé části kapitoly věnovat, abych ukázal, do jaké míry může ideologii organizace a pravidla jednání jejich členů určovat dominantní élita a do jaké míry je její vliv omezen vlastním úsudkem ostatních pracovníků.

Přestože všechny uvedené pojmy („organizace“, „kultura“, „ideologie“, „pravidla jednání“, „moc“, „hegemonie“) lze použít při popisu různých typů organizací, v této kapitole a v celé knižce se omezím na jejich význam při zkoumání organizací služeb sociální práce.

Co ovlivňuje pohled pomáhajících pracovníků na klienty?

Úlehla se zabývá otázkou, co způsobuje, že některé typy chování klienta jsou pro pomáhajícího pracovníka přijatelné a jiné ne. Zejména ho zajímá, proč se hranice „přijatelných“ a „nepřijatelných“ způsobů klienta u různých pracovníků liší nebo mění. Tvrdí, že rozdíl je posunutí hranic mezi „přijatelným“ a „nepřijatelným“ - vyvolává pět okolností. Momentální „rozpoložení“ pracovníka, sympatie mezi ním a klientem, fáze spolupráce s klientem, místo kontaktu a profesionalita pracovníka a změny jeho přístupu.

Vliv těchto okolností podle Úlehly způsobuje, že „přístup pracovníka ke klientům je nutně nestálý“ a pro každého člena pracovního týmu jsou při určování „přijatelného“ a „nepřijatelného“ chování důležitá „jiná rozlišení“. Tuto představu znázorňuje pomocí schématu, které zde v upravené podobě uvádím pod číslem 1. (Úlehla, 1999: 28–31.)

Schéma číslo 1
Proměnlivost hranice mezi způsoby klienta, které pracovník považuje za „přijatelné“ a „nepřijatelné“

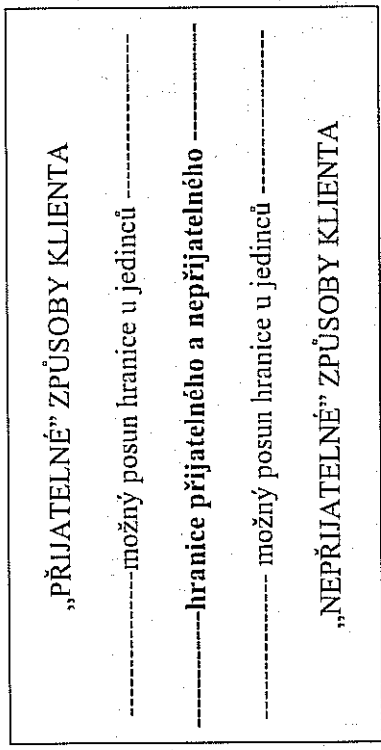


Schéma má naznačit, že rozmezí mezi „přijatelným“ a „nepřijatelným“ se může měnit v závislosti na náladě pracovníka, jeho náklonnosti ke klientovi, době spolupráce s ním, místu setkání (např. „mezi čtyřma očima“, nebo v kanceláři nadřizovaného) a na předcházející odborné zkušenosti pracovníka. O vlivu těchto rysů osobnosti pracovníka a jeho vztahu ke klientovi na hodnocení chování klienta nelze pochybovat. Je však třeba dodat, že uvedené faktory vždy působí v určitém (kulturním rámci). Ten způsobuje, že obvyklé umístění hranice mezi „přijatelným“ a „nepřijatelným“ je v různých organizacích různé. V některých organizacích může být výctozi poloha hranice, kolem níž se odehrávají individuální posuny, velkorysejší, zatímco v jiných přísnější. Pracovníci jedné organizace (například nízkoprahového střediska pro konzumenty nelegálních drog) budou zvyklí považovat za přijatelné chování, které by pracovníci jiné organizace (například oddělení státní sociální podpory) nahánělo hrůzu. Abych tuto skutečnost vyjádřil, Úlehlovo schéma doplním (viz schéma číslo 2).

Schéma číslo 2

Rozdíly obvyklého (výchozího) umístění hranice mezi způsoby klienta, které považují pracovníci různých organizací za „přijatelné“ a „nepřijatelné“

nízkoprahové centrum pro konzumenty drog	oddělení státní sociální podpory
<p>„PŘIJATELNÉ“ ZPŮSOBY KLIENTA</p> <p>---- možný posun hranice u jedinců -----</p> <p>- hranice mezi přijatelným a nepřijatelným -</p> <p>---- možný posun hranice u jedinců -----</p> <p>„NEPŘIJATELNÉ“ ZPŮSOBY KLIENTA</p>	<p>„PŘIJATELNÉ“ ZPŮSOBY KLIENTA</p> <p>----- možný posun hranice u jedinců -----</p> <p>- hranice mezi přijatelným a nepřijatelným -</p> <p>----- možný posun hranice u jedinců -----</p> <p>„NEPŘIJATELNÉ“ ZPŮSOBY KLIENTA</p>

Kultura uvedených organizací způsobuje, že pracovníci každé z nich jsou zvyklí za „přijatelné“ považovat něco jiného. Tento rozdíl se nemusí projevovat pouze mezi organizacemi, které se liší svými funkcemi a klientelou. Odlišnost, která je znázorněna ve schématu dvě, se může projevit třeba mezi dvěma nízkoprahovými centry. Znamená to, že pro jednotlivé organizace mohou být charakteristické specifické způsoby hodnocení chování klientů. Záleží jen na tom, na co jsou pracovníci zvyklí.

Vezměme třeba několik oddělení péče o dítě, která mají podle stejných zákonů zajišťovat ochranu zájmů dětí. Tato oddělení se mohou například lišit posuzováním přijatelnosti způsobu vedení domácnosti matkami svých klientů. Někde se o podání návrhu na umístění dětí do ústavní péče uvažuje v případě, že se v domácnosti vyskytuje nepořádek, nemyté nádobí a oblečení dětí se zdá být zanedbané. Jinde s takovým návrhem váhají i v případě, že v bytě chybí okna, a začínají o něm opatrně uvažovat, pokud děti nechodí několik měsíců do školy. Tiskem proběhla svého času zpráva, že sociální pracovníci jednoho z pražských oddělení péče o dítě navrhla odnětí dítěte matce, jejíž vegetariánství úřad nepovažoval za přijatelný způsob výživy. Prostě, lidé na různých pracovištích budou pravděpodobně zvyklí hodnotit tytéž způsoby odlišně.

Není vyloučeno, že ve způsobu hodnocení chování klientů se mohou lišit i dvě pracovníci nebo dvě skupiny pracovníků na jednom pracovišti. Je však běžné, že pracovníci jedné organizace bývají zvyklí hodnotit chování klientů podobným způsobem a že od této zvyklosti se jednotlivci odchylní pouze do určité, ostatními spolupracovníky tolerované míry. Tato „přijatelná odchylka“ je ve schématu naznačena čárkovými hranicemi „možného posunu u jedinců“.

Nabízí se otázka, odkud se podobnost nebo blízkost hodnocení lidmi z jedné organizace bere.

Organizace

Abych na tuto otázku, mohl odpovědět, potřebuji nejprve vyložit, co je to „organizace“. Toto slovo budu používat ve dvou významech – pro označení „pracovního komplexu“ a „způsobu integrace lidí ve skupinách“.

Organizace jako „pracovní komplex“, „agentura“ a „tým“

V této knížce používám termín „organizace“ většinou pro označení „pracovního komplexu“⁶. Je to sělek, ve kterém je více nebo méně účelně propojena jeho funkce (např. poskytování určité služby klientům) s podmínkami, které jsou pro naplňování této funkce potřebné. Mezi tyto podmínky patří za prvé „zdroje“, které organizace využívá, zejména personál, informace, finance, sociální kontakty a s nimi spojený vliv, podpora veřejnosti atd. Z první kapitoly vyplývá, že sociální pracovníci mohou svým klientům zajistit komplexní pomoc, pokud jim mohou zprostředkovat služby, které sami neposkytují. Dostupnost těchto služeb, možnost nabídnout je a zprostředkovat je tedy pro ně dalším důležitým zdrojem. Mezi podmínky uskutečňování funkce pracovního komplexu patří dále „nástroje“, tedy technologie a techniky, kterým se v organizacích služeb sociální práce říká „přístupy ke klientům“ nebo „metody práce s nimi“. Třetí, velmi důležitou podmínkou uskutečňování funkce pracovního komplexu je navázání kontaktu s vhodnými klienty, kteří mají nějaký důvod služby organizace využít. Naplňování funkce organizace je, za čtvrté, podmíněno fungováním „infrastruktury doprovodných služeb“. Její součástí jsou komunikační sítě, účetnictví, právní servis a jiné služby.

K tomu, aby organizace mohla plnit svoji funkci, nestačí, aby měla všechny uvedené podmínky k dispozici. Důležité je, aby je dokázala vzájemně „vytvořit“ a aby do sebe „zapadaly“ a doplňovaly se. Například je třeba vybírat personál s vhodnou motivací a kvalifikací. S externími specialisty je třeba udržovat dobré styky, aby měli zájem poskytovat klientům služby přiměřené poslání organizace. Doprovodné služby by měly podporovat účelné využívání zdrojů a nástrojů. Používané metody práce by měly přiměřeně reagovat na charakter životních situací klientů. A tak dále.

Jako „pracovní komplex“ je možné chápat takové „organizace“, jako je třeba škola v Dražovicích, nemocnice v Pardubicích, úřad práce v Plzni, občanské sdružení „Ratolest Brno“ nebo také „tým“, ve kterém v bližší nejménovaném okrese při řešení problémů mladistvých delikventů spolupracují soudce, vyšetřovatel, probační pracovník, psycholog z rodinné poradny, pracovník oddělení sociální prevence a několik starostů obcí.

Uvedené příklady naznačují, že pro potřeby tohoto pojednání je účelné rozlišovat dva typy „pracovních komplexů“ – „agentury“ a „týmy“. „Agentury“ jsou zaměstnavatelské organizace, které poskytují služby sociální práce a za tímto účelem zaměstnávají pracovníky pomáhajících profesí. Příkladem „agentury“ může třeba být Manželská a rodinná poradna v Blansku. „Tým“ je skupina pracovníků pomáhajících profesí, kteří

⁶ Představu „pracovního komplexu“ jsem převzal od Miroslava Gregora, který ji rozvíjel v osmdesátých letech 20. století. Způsob vymezení pracovního komplexu, který zde uvádím, není původní, ale sleduje logiku úvahy citovaného autora (viz Gregor, 1985).

při poskytování svých služeb nespolupracují výhradně se svými spoluzaměstnanci, ale v zájmu splnění svého úkolu, řešení nějakého problému nebo uskutečnění nějaké inovace postupují společně s pracovníky jiných částí své agentury nebo se zaměstnanci jiných agentur. „Tým“ někdy sleduje cíle, které přesahují rámec běžných úkolů, a pak bývá jeho existence spojována s nějakým oficiálně vyhlášeným nebo neoficiálně existujícím „projektem“. „Týmy“ ovšem běžně vznikají na základě agenturou nebo zákonem předepsané spolupráce při zajišťování úkolu, pro jehož řešení není nikde ustaveno samostatné oddělení nebo samostatná agentura.

Organizace jako „způsob integrace lidí ve skupinách“

Kromě „pracovního komplexu“ může termín „organizace“ označovat „způsob integrace“, to je způsob, jímž se lidé spojují do skupin. Zásadním úkolem personálu je dbát o vzájemné přizpůsobování a vytváření funkce agentury nebo týmu s podmínkami jejího naplnění (tedy se zdroji, pracovními postupy, klienty a infrastrukturou) a díky tomu vytvářet a udržovat fungující pracovní komplex. Aby tomuto úkolu mohli pracovníci dosáhnout, musí především sami být integrovanou „skupinou“. Teprve jedinci, kteří – propojení vzájemnými vazbami – vytvářejí skupinu, jsou schopni zajistit účelné vyladění všech prvků pracovního komplexu, jehož jsou jádrem a součástí. V tom je smysl mého tvrzení, že „snaha vyhnout se určité blízkosti hledisek by byla proti lidské přirozenosti“. Ne izolování jedinců, ale lidé, kteří sledují společný cíl – například chtějí pomoci mladistvým delikventům zbavit se stigma a vymanit se z role „nenapravitelného“ – a jsou schopni se přitom vzájemně doplňovat, dokážou získat potřebné finanční prostředky, založit občanské sdružení, fungovat jako právní subjekt a účetní jednotka, shromáždit potřebné poznatky a informace o způsobech pomoci mladistvým, získat pro spolupráci různé specialisty, kontaktovat klienty, vymezit vlastní pojetí provázení, které odpovídá potřebám klientů, a pokusit se jim pomoci.

Z tohoto hlediska je důležitou vlastností „personálu“ každého pracovního komplexu míra a způsob jeho integrace ve skupině. Tato integrace se opírá o dva typy vazeb mezi pracovníky agentury nebo členy týmu. Jsou to za prvé vazby „kulturní“ a za druhé vazby „strukturní“. Jejich působení činí z jedinců akceschopný celek. Sřídem zájmu této knížky jsou hlavně „kulturní“ vazby. Budu jim proto věnovat větší pozornost a o „strukturních“ vazbách se zmíním jen v nezbytně minimální míře.

Kultura

„Kulturní vazby“ jsou vztahy sounáležitosti, které se opírají o kolektivní vědomí členů skupiny. „Kolektivním vědomím“ míním společně představy pracovníků organizace o hodnotách, cílech a způsobech práce s klienty a o tom, jak je třeba jednat ve vzájemných vztazích a ve styku s jinými lidmi. Díky těmto společným představám mohou lidé v organizaci očekávat, že jejich spolupracovníci budou na problémy a úkoly reagovat pro ně stozumitelným způsobem. Mohou tak vzájemně předvídat své reakce a svými jednáním se mohou navzájem doplňovat nebo si alespoň nemusí překážet.

Předpokládáme, že společnou hodnotou lidí z jednoho pracoviště je respekt ke klientovi a že jejich cílem je posilovat samostatnost klientů. Pracovníci budou v takovém případě nejspíš sdílet přesvědčení, že je třeba nechat na klientovi, aby sám určil problém, který má být řešen. Pokud budou dva lidé z tohoto pracoviště během jednoho dopoledne jednat třeba na policii a na úřadu práce, oba budou postupovat s vědomím, že kolega, který jedná s pracovníky jiného úřadu, sleduje společný záměr, a hledá tudíž způsob, jak prosazovat právo jejich společného klienta na samostatné vyjádření jeho vlastních zájmů. Podobně si budou oba spolupracovníci rozumět, pokud se budou vzájemně zastupovat při osobním jednání s určitým klientem, třeba s "panem Vršatou". Oba si budou myslet, že by nebylo dobré udělat za pana Vršatu něco, když pan Vršata druhému kolegovi slíbil, že to udělá sám.

Oporou kulturní sounáležitosti skupiny je tedy možnost předvídat reakce ostatních a zařít se podle toho. Na kulturně soudržném pracovišti mohou lidé předpokládat, že ostatní budou úkoly, situace, chování lidí a problémy, se kterými přicházejí při práci do styku, chápat podobným a pro ostatní srozumitelným způsobem. Chceme-li pochopit, proč lidé z určité organizace přistupují ke klientům pro ně typickým způsobem, musíme porozumět tomu, jak chápou různé události, způsoby chování a reakce klientů nebo jiných lidí na vše, co považují při své práci za hodné pozornosti. Je užitečné představit si tyto události, způsoby chování a reakce jako „symboly“ (znaky), kterým jsou pracovníci jednoho pracoviště zvyklí přisuzovat podobný význam.⁷

Za takový symbol můžeme považovat všechno, co někdo řekne nebo udělá. Například chování mladistvého klienta, který ve škole podle sdělení ředitelky bil spolužačky a v kanceláři sociální pracovníci tvrdil, že „ho ty krávy“ (míněno spolužačky) „nezajímají“. Pokud se zaměříme na možnost, že pracovníci různých organizací mohou chování takového klienta chápat odlišně, má smysl položit si otázku: „Co pro lidi z různých pracovišť symbolizuje sdělení ředitelky a obhroubená výpověď mladíka?“

Možností je více, z úsporných důvodů uvedu pouze tři. Bití spolužaček a jejich připodobňování k dobytku je možné chápat jako výraz „nepochopitelné a v patologické osobnosti zakořeněné agrese“⁸, jako „poněkud neurvalý projev neohrabaného pubertálního zájmu o kontakt s bytostmi odlišného pohlaví“ nebo jako „chování, jehož účelem je přilákat pozornost“.⁹

Úvahy o tom, že kolektivní reakce pracovníků určité organizace na chování klientů vyplývají z toho, že jako členové jedné skupiny přispívají událostem pracovního života podobný význam, a úvahy o tom, že kultura různých organizací se liší tím, že jejich pracovníci podobně události svého pracovního života „čtou“ odlišně, se opírají o názory Geertze (2000: 13–42). Jeho pojetí kultury lze stručně shrnout dvěma parafrázemi Geertzových úvah: „Události jsou symboly významů, jimiž se řídí jednání lidí ve veřejném světě jejich každodenního života.“ „Účelem výzkumu kultury je poznávání významu události a dějů jako pojmových struktur, jimiž se řídí jednání účastníků těchto dějů a události.“

⁷ V tomto duchu by sdělení o bití spolužaček a jejich označení výrazem „krávy“ četli zastánci „modelu osobnostního deficitu“, který popisuje Otto (1989: 526). Viz o tom blíže čtvrtou kapitolu. ⁸ Tímto způsobem pojmenovávají některé projevy agrese mladistvých Brown, Bullock, Hobson a Little (1998: 42), kteří se v Anglii zabývají výzkumem dětských domovů. Vnímání fyzické a slovní agrese jako symbolu neuspokojené potřeby zájmu o vlastní osobu odpovídá přístupu, který Otto

V organizaci, jejíž pracovníci by popsanou agresi „četli“ prvním uvedeným způsobem, tedy jako projev patologické osobnosti, by pravděpodobně hledali způsob jak mladíka vystavit dostatečně účinné sankci. Hrozba umístěním do výchovného ústavu nebo zmínky o stigmatizaci, které by byl mladík vystaven případným psychiatrickým vyšetřením, by jej měly napříště odvrátit od podobného počínání. V organizaci, jejíž pracovníci by popsanou událost četli drulým způsobem, čili jako projev přebujelé pubertální dezorientace, by se pravděpodobně snažili, aby mladík nahlédl důsledky svého počínání pro vývoj jeho šanci u bytostí opačného pohlaví a dostal příležitost seznámit se s účinnějšími postupy dvoření se dívkám. Na pracovišti, kde by agresi mladíka vnímali jako pokus o získání pozornosti, by asi hledali, čeho se mu v mezilidských vztazích nedostává, a pokusili by se mu pomoci navázat nebo posílit vztahy s lidmi, kteří jsou pro něj důležití.

Co organizace, to jiný význam stejného činu, co kultura, to jiná reakce na agresivního klienta.

Je pravděpodobné, že kdyby pracovník některé z uvedených organizací změnil zaměstnání a přišel na jiné z uvedených pracovišť, jeho reakce na agresivního klienta by zde budily podiv a pro něj nepřijemnou pozornost. Nový pracovník by se octl mezi lidmi, pro které by byl jeho způsob „čtení“ chování klienta nezvyklý. Alespoň zpočátku by noví spolupracovníci měli potíže porozumět jeho reakcím, a považovali by jej proto za nespolehlivého. Neměli by v něj důvěru. Možná by si jejich způsob vidění osvojil, možná by odešel, možná by vyvolal diskusi, která by vedla buď ke změně pohledu ostatních, nebo k rozšíření „pásma přijatelné odchylky“ od zavedené praxe. Tak či onak, v důsledku rozdílu mezi kulturou původního a nového pracoviště by jeho začlenění do nového kolektivu nebylo přímočaré.

Jak lidé reagují na sjednocující působení kultury?

Slova „sounáležitost“, „společné představy“ nebo „soudržné pracoviště“ budí dojem, že „kultura“ je synonymem sjednocování. Tento dojem je v jistém smyslu správný. Termín „kultura“ upozorňuje na potřebu a existenci určitého stupně shody. Ta lidem umožňuje předvídat jednání spolupracovníků a přizpůsobovat se mu tak, aby jednání všech vedlo jak k dosažení společných cílů, tak k naplnění dílčích cílů subkultur a jedinců. Pokud by však důraz na sjednocování vedl k předstávě, že kultura spočívá v nastolování „jednotného pohledu“, bylo by třeba takové stanovisko odmítnout. Z tohoto hlediska má pravdu Úlehla, jehož důraz na něstejnost přístupu spolupracovníků ke klientům jsem si na začátku této kapitoly dovolil označit za příliš vyhrocený. Přestože Úlehla podle mě podcenil sjednocující úlohu soužití lidí na jednom pracovišti, souhlasím s jeho názorem, že zavádění totální jednolitosi by odporovalo „přirozenosti člověka“. Lidé totiž na kolektivní představy nereagují pasivně, ale přehodnocují je. Vždy hledají způsob jak je přizpůsobit vlastním preferencím. Projevem toho jsou různé způsoby akceptace kultury v organizacích.

V návaznosti na to, co uvádí Martin (1992), je možné říci, že v jedné a téže organizaci se obvykle vyskytují tři způsoby přijetí ustálených představ její kultury. První z nich spočívá ve všeobecné shodě o některých představách. Pracovníci organizace je společně

„sdílejí“. Díky tomu vědí, že ostatní budou na některé události reagovat podobně jako oni sami, a zpravidla se na to mohou spolehnout.

Druhý způsob přijetí kultury organizace spočívá v tom, že některé kolektivní představy jsou vnímány několika různými způsoby aniž ztratí svůj základní smysl. Například v nemocnici pravděpodobně převládají ty představy o práci s pacienty, které zastávají lékaři. Zdravotní sestry, sociální pracovníci a ošetrovatelé ovšem mohou na názory lékařů pohlízet z hlediska vlastních zájmů. Mění je, poněkud posouvají jejich význam a vytvářejí tak vlastní, vnitřně soudržné subkultury. V jejich rámci, převládá názorová shoda. V rámci celé nemocnice však může existence subkultur vést k napětí. Za těchto okolností pracovníci organizace vědí, v čem budou členové různých subkultur reagovat podobně jako ostatní a v čem se jejich reakce budou lišit. Pokud se s těmito rozdíly smíří, mohou díky tomu předcházet neshodám a konfliktům. Tak tomu ale vždy nebývá. Někteří lidé si myslí, že ti ostatní by měli ve všem myslet stejně jako oni, a usilují proto o výše zmíněnou všeobecnou shodu. Třeba ani netuší, že tím vyvolávají spíše napětí.

Základem třetího způsobu přijetí kultury organizace je nejednoznačnost. Lidé v organizaci sice považují za důležité některé společné otázky, mnozí však na ně nemají jednoznačnou odpověď. Různí jedinci reagují na tutéž otázku odlišným způsobem a svůj pohled mění podle okolností, které nastanou. Představy, na kterých je založena spolupráce v organizaci, sice mohou mít stabilní významy, pracovníci je však uplatňují pouze v některých situacích. Kdo chce předvídat reakce kolegů, musí vědět, kdy a co platí a kdy ne.

Jeden člověk nebo celá podskupina může na různé představy kultury své organizace reagovat všemi uvedenými způsoby současně. Některé společné představy sdílí s ostatními, jiné vnímá po svém a další jsou pro něj zdrojem dohadů. Třeba sociální pracovníci v nemocnici mohou s lékaři sdílet představu, že předpokladem uzdravení pacienta je zákrok medicíny. Svoje si ovšem mohou myslet o názoru, že zákrok medicíny k uzdravení stačí, a dobře proto spolupracují jen s těmi lékaři, kteří medicínu nepovažují za „všespasitelnou“. Několik málo sociálních pracovníků si může myslet, že má smysl při práci s pacienty prosazovat razantním způsobem názor, že medicína vše-nezvládne. Druhá část na pokusy tohoto druhu rezignovala. Většina může být i v této věci na rozpacích.

Tato rozmanitost způsobů přijetí společných představ se projevuje tím, že je pracovníci organizace „uznávají“ dvěma odlišnými způsoby. Některé z nich „sdílí“ a jiné toliko „respektují“. „Sdílejí“ ty, které vnitřně považují za správné a následovánímhodné, a proto na nich lpí. „Respektují“ ty, které sice nepovažují za bezvýhradně správné, které jsou však nuceni uznávat pod vnějším (mocenským nebo morálním) tlakem, a mají pro ně proto spíše instrumentální význam. To znamená, že jsou pro ně více nebo méně přijatelným nástrojem (instrumentem) dosažení hodnot, na kterých jim opravdu záleží.

Například Winkler (2000: 117–119) uvádí, že pracovníci odborů sociální péče, které se účastnily jeho výzkumu, sdílely představu „slušného žadatele“ o sociální dávky a byly přesvědčeny, že někteří žadatelé systém dávek „zneužívají“. Samozřejmě se stávalo, že musely posoudit žádost klienta, o kterém si myslely, že sociální dávky zneužívá. Svě podezření mu sice dávaly najevo, ale ustanovení zákona respektovaly a dávku mu vyměřily. Děly to však s pocitem, že systém je „sociálně nespravedlivý především vůči těm, kteří pracují“. Vzdor tomu „nespravedlivý“ systém respektovaly. Winkler sice jasně neříká, co je k tomu vedlo, lze se však domnívat, že důvodem byla úcta k zákonu a k mínění

nadřazené. Ta uznávala rozlišování žadatelů podle zákona a ne podle „neoficiálního členění“ na „slušné“ a „zneužívající“, které bylo blízké subkultuře výkonných pracovníků.

Ideologie, hegemonie a její meze

Aby lidé mohli spolupracovat, potřebují věřit, že lidé kolem chápou alespoň některé události života v organizaci obdobně a že díky tomu budou při práci s klienty postupovat pro ně srozumitelným způsobem. Tato důvěra se opírá o dva typy společně uznávaných představ.

Za prvé jsou to představy o smyslu a významu pracovních událostí – úkolů, problémů nebo situací. Významy, které těmto událostem pracovníci agentury nebo týmů společně přisuzují, vycházejí z jimi kolektivně uznávaných hodnot, přístupů, cílů a zájmů, jedním slovem „preferencí“. Tyto kolektivní preference a z nich vycházející významy pracovních událostí můžeme souhrnně označit jako „ideologii“ organizace.

Druhý typ představ, o něž se opírá důvěra v předvídatelnost jednání ostatních, se týká otázky: „Jak na společně vnímané události reagovat?“ V organizacích bývá zvykem, že se tato reakce řídí sadou ustálených odpovědí, které pracovníkům ukazují, jaké jednání se od nich v různých situacích očekává, jak mají jednat mezi sebou navzájem a co dělat ve styku s klienty a lidmi mimo organizaci. Tyto kolektivně uznávané odpovědi na otázku: „Jak postupovat?“ můžeme souhrnně označit jako „uznávaná pravidla jednání“.

„Ideologie“ a „pravidla“ spolu obvykle souvisí. Pro ideologii určitého úřadu může být například charakteristické, že jeho pracovníci považují za rozhodující hodnotu, „aby je práce bavila“, a kladou si tudíž za cíl uchovat si co největší prostor pro samostatné rozhodování. Aby toho dosáhli, řídí se třemi pravidly: „Kdo se moc ptá, moc se dozví“; „Když máš v pořádku papíry, vedoucí se o tebe moc nestará!“ Třetí pravidlo zní: „Papír snese všechno!“ Vedoucí je spokojen s pro něj bezproblémovými výkazy, nemá důvod podřízené moc kontrolovat a ti mají prostor pro vlastní rozhodování a čas věnovat se tomu, co je na jejich práci bavi.

Termín „ideologie organizace“ zde upozorňuje na předpoklad, že lidé bývají soudržnější a jednatel koordinovaněji, pokud přisuzují událostem pracovního života podobné významy. K tomu dochází, když spolupracovníci mají podobné představy o těch základních prvcích ideologie organizace. Za prvé o tom, co je důležité, tedy o „hodnotách“. Za druhé o tom, v čem spočívají problémy klientů a jak je na ně žádoucí reagovat, tedy o „přístupech ke klientům“. A za třetí o tom, čeho je třeba dosáhnout, to jest o „zájmech“ a „cílech“.¹⁰ Jak je naznačeno výše, hodnoty, přístupy ke klientům, zájmy a cíle budu souhrnně označovat jedním slovem „preferencí“.

Je účelné rozlišovat „kolektivní“ a „díleč“ preference. Kolektivní preference jsou ty hodnoty, přístupy, zájmy a cíle, které uznává většina pracovníků organizace. Pro jejich

¹⁰ S otázkou, čeho je třeba dosáhnout, souvisí kromě pojmů „zájmy“ a „cíle“ také slovo „úkol“. V textu je samostatně neuvádím, protože termínem „úkol“ se obvykle označují krátkodobé nebo díleč cíle, které vycházejí z cílů dlouhodobějších a komplexnějších. „Úkol“ je z tohoto hlediska

dosázení jsou pracovníci – v případě konfliktu nebo dilematu – ochotni obětovat jiné hodnoty, přístupy, zájmy nebo cíle. Dílčí preference jsou „osobní“ hodnoty, přístupy, zájmy a cíle jedinců nebo hodnoty, přístupy, zájmy a cíle podskupin a jejich subkultur, které existují uvnitř agentury nebo týmu. Dílčím preferencím bývá v organizaci přiznávána určitá důležitost, nejsou však považovány za prioritní. Snaha o jejich naplnění se považuje za účelnou pouze tehdy, pokud neohrožuje možnost uplatnění nebo dosažení kolektivních hodnot, přístupů, zájmů a cílů. Zastánci dílčích preferencí na nich ovšem obvykle dosti silně lpí, což při odmítavé reakci ostatních vyvolává napětí.

Kolektivními bývají hodnoty, přístupy, zájmy a cíle, které představují styčné body různých ideologií. Jsou to preference, které se v nějaké podobě objevují v ideologii většiny jedinců a podskupin. Tyto styčné body bývají nalezeny dvěma způsoby. Buď cestou postupných kompromisů, které vedou ke vzájemnému přizpůsobování a sblížování preferencí dílčích subkultur. Nebo tak, že zastánci dílčích ideologií přejímají a podle svého „vkusu“ uzpůsobují preference dominantní ideologie, jejíž zastánci mají v organizaci rozhodující vliv.

Howe v této souvislosti uvádí, že sociální pracovníci v Anglii často působí v organizacích, kde panuje *ideologická hegemonie* jiných profesí (Howe, 1986: 130–139). Sociální pracovníci se za těchto okolností ocitají v pozici dílčí skupiny, která má možnost pracovat v souladu s ideologií svého oboru jen do určité míry. Je nucena přizpůsobovat cíle a obsah své práce představám pracovníků jiných oborů – v české společnosti například ekonomů, právníků, lékařů, psychiatriů nebo psychologů. Ti mívají v českých pomáhajících organizacích často „ideologickou“ převahu.

V Anglii se podle Howe stali „ideologickým hegemonem“ organizací služeb sociální práce profesionální manažeři. Sociální pracovníci tam – ostatně stejně jako u nás – „nepřevládčili veřejnost, že disponují dovednostmi, které jsou pro potenciální uživatele velmi cenné nebo obtížně pochopitelné“. To se naopak daří manažerům, kteří díky tomu v organizacích dokáží vytvářet pro ně příznivé „ideologické klima“, „modelovat vnímání, představy a preference“ (tedy „ideologii“) sociálních pracovníků a usměrňovat je, pokud jejich postup vybočí z daného ideologického rámce a zájmy manažerů se zdají být ohroženy. (Howe, 1986: 112, 116, 125–126.)

Ať už je shoda dosažena sblížením preferencí ideologií dílčích podskupin nebo přizpůsobováním dílčích ideologií dominantním představám „hegemonu“, výsledkem bývá soudržná skupina, ve které není nutno každodenně řešit zásadní dilemata mezi preferencemi kolektivní a dílčí ideologie. Určitá míra shody bývá zárukou toho, že zastánci dílčích ideologií považují uplatnění kolektivních hodnot, přístupů, zájmů a cílů za prostředek k naplňování svých vlastních preferencí. Užka elita nebo širší okruh pracovníků si za těchto okolností klade otázku: „Jak v podmínkách, které organizace musí při své činnosti akceptovat, prosazovat hodnoty kolektivní ideologie?“ Ve snaze najít odpověď na tuto otázku formulují pracovníci zájmy a cíle, jejichž dosažení by jim za daných podmínek mělo otevřít cestu k uznávaným hodnotám. Kromě toho vymezují technologie (přístupy ke klientům a metody práce s nimi), které vyjadřují uznávané hodnoty a měly by napomáhat realizaci jim odpovídajících cílů a zájmů organizace. Podstatné je, že zvolené cíle, zájmy a přístupy jsou výsledkem snahy pracovníků o uplatnění hodnot organizace v daných podmínkách.

„Průnik“ preferencí kolektivních a dílčích ideologií může být někdy rozsáhlý a míra shody různých podskupin a subkultur v organizaci může být značná. Přesto jedinci a dílčí skupiny dále dotvářejí ustálená pravidla jednání tak, aby odpovídala tem jejich preferencím, které se do kolektivní ideologie „nevešly“. Během své všední práce se všichni snaží najít a využít takové praktiky, které by jim umožňovaly prostřednictvím kolektivních přístupů, zájmů a cílů uskutečňovat jejich osobní nebo subkulturní preference. Práce s klienty jim vždy skýtá prostor, aby mohli uplatnit vlastní úsudek.

Jak jsem již řekl v úvodu této knížky, při bezprostřední práci s lidmi je třeba činit rozhodnutí, která nemohou ani zákonodárci, ani nadřízení řadových pracovníků důsledně naprogramovat. I při direktivním vymezení úkolů a postupů práce vzniká při rozhodování o způsobu řešení individuálních situací prostor pro nezávislý úsudek řadových pracovníků. (Lipsky, 1980: 13–25, 1991: 214–215; Billis, 1984: 84; Brodtkin, 1997: 3–6; Baldwin, 2000: 79–81.) Pracovníci proto dilemata mezi kolektivními a dílčími preferencemi zvládají sobě vlastním, ne zcela předepsaným způsobem. V tomto smyslu asi platí Ulehlovo tvrzení, že žádný pomáhající pracovník nebude na klienta reagovat zcela stejně jako jeho spolupracovníci. Každý jedinec nebo malá skupinka uznává kromě kolektivních také své vlastní preference, a některé kolektivní představy proto spíše respektuje než sdílí. Každý má proto důvod vyzkoušet aspoň občas nějaký vlastní „vynález“ či „figi“. Nezávislost tohoto druhu ovšem není bezmezná. Každý se rozhoduje v rámci řádu, který je vymezen kolektivně uznávanou ideologií organizace.

Prosazování dílčí ideologie je nejsnázejší pro ty pracovníky a subkultury, jejichž preference jsou blízké prioritám kolektivní ideologie. Naplnění svých preferencí obtížněji prosazují ti, jejichž hodnoty, přístupy, zájmy a cíle se od preferencí kolektivní ideologie liší. I ti však mají na kulturu své organizace vliv. V zájmu uplnění svých dílčích aspirací hledají – někdy obtížně, a dokonce i bezvýsledně – způsob, jak sklonit svoji ideologii s ideologií organizace a z dosažení kolektivních preferencí učinit nástroj dosažení svého. Tyto snahy výrazně ovlivňují způsob, jakým pracovníci organizace „čtou“ kolektivně uznávané významy pracovních událostí a jak v návaznosti na to v praxi dotvářejí uznávaná pravidla jednání.

Znamená to, že lidé, jejichž osobní ideologie se od kolektivní ideologie více nebo méně liší, se na utváření kultury své organizace podílejí i tehdy, je-li ovládána „ideologickým hegemonem“. Mezi ním a ostatními dochází převážně k tichému vyjednávání o tom, co je akceptovatelné. Uznávané způsoby vnímání pracovních událostí a uznávaná pravidla jednání se tak dotvářejí do své rutinní, všední podoby. Často dochází k tomu, že pracovníci jednají s klienty, nadřízenými a dalšími lidmi způsobem, který jim vyhovuje, a elita organizace – ideologický „hegemon“ některé z těchto postupů netrestá. Buď proto, že mu nepřipadají příliš problematické, nebo proto, že nedokáže domyslet jejich dopady na vlastní zájmy. Vzájemné působení mezi lidmi v organizaci a mezi nimi a klienty pak probíhá trochu jinak, než by si to mnozí byli ochotni připustit. Lidé pro to hledají přijatelná vysvětlení. Způsob vnímání pracovních událostí se tak dotváří pod vlivem všedního běhu pracovního jednání a uznávaná pravidla se přizpůsobují preferencím dílčích ideologií.

Pravidla jednání a struktura organizace

Výsledkem snahy jedinců a podskupin o uplatnění kolektivních i dílčích preferencí jsou ustálené představy, které jsou založeny na zvyku předvídatelně reagovat na podobně vnímané události. Tyto představy jsem výše označil jako „uznávaná pravidla jednání“. Jsou to normy¹¹, standardy¹² nebo vzory¹³ jednání, které lidem ukazují, jak jednat v kontaktu s ostatními pracovníky organizace, s klienty nebo s dalšími subjekty. Pro soudržnost a akceschopnost organizací je důležité, aby jejich pracovníci uznávali pravidla, která s ohledem na preference kolektivní ideologie vymezují šest následujících typů jednání: Způsob rozhodování o cílech a úkolech. Pracovní postupy. Děbu úkolů. Způsob koordinace jejich plnění. Představy o tom, jak jednat nebo nejednat „dobry pracovník“. Způsob udělování odměn a trestů. V této knížce se budeme dále zabývat druhým z uvedených šesti typů pravidel – pravidly, která regulují způsob práce s klienty.

Z hlediska vzájemné souhry je důležité, aby pracovníci věděli, jaké postupy práce s klientem mohou očekávat u svých kolegů. Tyto postupy regulují a předvídatelnost způsobu intervence v organizaci umožňují dva typy pravidel. Budu je označovat jako „pravidla přístupu ke klientům“ a „uznávané metodické postupy“. Hranice mezi nimi je jen rámcová a uznávané představy prvního a druhého typu se navzájem prolínají. Oboje můžeme chápat jako praktické návody jak jednat s klienty v souladu s preferencemi uznávané kolektivní nebo dílčí ideologie.

Pravidla přístupu ke klientům vyjadřují uznávané představy o tom, jak je možné zvládat běžné pracovní podmínky a z jejich nesourodosti vyplývající všední dilemata práce s klientem. Trpělivý čtenář se v dalším textu dočte, že například dilema mezi množstvím klientů a kvalitou služeb a dilema mezi procedurálním a situačním přístupem se v organizačních časech zvláda pomocí pravidla selekce. Pracovníci si zvyknou klienty stereotypně rozdělovat podle nějakého snadno rozpoznatelného znaku (třeba podle

¹¹ Normy jsou návody žádoucího průběhu jednání, jejichž vliv na jednání je garantován morátnou nebo morální, tedy z hlediska jednajícího subjektu „vnější sankcí“. O té hovoříme, má-li jeden subjekt (nadřízený, kolegové) možnost jinému subjektu (podřízenému, kolegovi) umožnit nebo omezit přístup k hodnotám, které jsou pro něj důležité (např. peníze, důvěra kamarádů). Pod tímto tlakem bývají normy „respektovány“, často bez ohledu na to, zda jsou „sdíleny“.

¹² Standardy jsou pravidla, která vymezují způsob jednání, o jejichž uskutečnění by mělo být usilováno. Jsou vymezena výhledově, aby bylo možné posuzovat míru jejich naplnění. Usílí o jejich dosažení je garantováno vnější (mocenskou nebo morální) sankcí. Způsobem svého vymezení připomínají „vzory jednání“ (viz následující poznámka), zatímco z hlediska garance své účinnosti jsou podobné „normám jednání“ (viz předcházející poznámka).

¹³ Vzory označují stavy nebo způsoby jednání (např. „být dobrým šéfem“, „získat potřebnou kvalifikaci“, „zvládat agresivní klienty jako ona“ aj.), kterých je podle pracovníka žádoucí dosáhnout. Vliv „vzorů“ na jednání lidí je zajišťován jejich kladným postojem k nim, tedy „subjektivní“ nebo – z hlediska jednajícího – „vnitřní“ sankcí. Pracovník chce následovat určité pravidlo jednání, protože to sám považuje za důležité. Pokud tímto způsobem preferuje určité

zdravotního stavu nebo podle toho, zda se domáhají svých občanských práv nebo ne) na „hodné“ a „nehodné“ pozornosti. Prvním pak věnují více času, jejich situací se zabývají komplexněji, radí jim a dávají jim nejavo své uznání. Druhý nechají stát opakovaně ve frontě a pak je odbudou nějakým administrativně snadno proveditelným řešením – pošlou je jinam, dají jim formulář, ať si ho vyplní sami, zařadí je do nepříliš nákladného programu, který jim stejně nepomůže, apod. Kvalitní pomoci se dostane jen některým a skutečnost, že část klientů byla odyta, se zdá být odůvodněna.

Pravidlům, která pracovníkům umožňují zvládat pracovní podmínky a z nich plynoucí všední dilemata práce s klientem, je věnována druhá část knížky. Kromě nich je způsob práce s klienty ovlivňován také psanými a hlavně nepsanými pravidly, která vymezují tzv. „uznávané metodické postupy“. Tímto termínem zde označuji teoreticky zdůvodněné přístupy a techniky práce s klientem, které se pracovníci učí během studia nebo ve výcviku a uplatňují jako specialisté svého oboru. Výběr a způsob uplatňování těchto oborových postupů se v konkrétní organizaci zpravidla přizpůsobuje uznávaným řešením všedních dilemat práce s klientem. Tímto druhým typem pravidel práce s klientem se například zabývají Payne (1991: 47–51), Howe (1991) nebo Navrátil (2002). My se jimi v této knížce přímo zabývat nebudeme.

Pokud pracovníci organizace společně uznávají (někteří „sdílejí“, jiní „respektují“) pravidla vzájemného jednání při řešení případů, interakce mezi nimi probíhají opakovaně shodným nebo podobným způsobem. Když například všichni pracovníci oddělení uznávají, že postup řešení každého „případu“ musí schválit vedoucí, následování tohoto pravidla v rámci oddělení postupně vyústí v diferencovanou soustavu různých způsobů předkládání plánů intervence. Na oddělení budou zpočátku probíhat časté informativní schůzky celého osazenstva. Později si pracovníci začnou několikrát týdně chodit pro podpis plánu intervence. Časem přijdou na to, co je nutné vedoucí říkat a co ne a kdy za ní přijít, aby se ve věci příliš „nešťourala“. Vedoucí si zase vyjasní, čemu má věnovat pozornost, aby z jejího hlediska nedošlo k nějakému „průsvihu“. Ustálí se rituál, který spočívá ve více či méně věcném nebo případně zcela formálním projednání případu vedoucí a příslušným pracovníkem. Časem se na oddělení vydělí dvě kategorie pracovníků. „Zkušenejším“, oblíbenějším nebo třeba odborně kvalifikovanějším pracovníkům vedoucí dovoli konzultovat jen problematičtější případy, zatímco „méně zkušeni“, méně oblíbení nebo nekvalifikovaní budou nuceni konzultovat každý případ. Později přijde vedoucí na to, že má moc jiné práce, a schvalování postupu intervence předá některé ze zkušenějších kolegův... a tak dále.

Jak je z příkladu patrné, následování uznávaných pravidel vede v organizaci k ustálení několika typů opakujících se interakcí. Jednotlivé podskupiny pracovníků si zvyknou využívat jen některé z nich. Jejich průběhu a sociálnímu rozvístvení dávají v očích pracovníků smysl ty hodnoty, přístupy, cíle a zájmy, které oni sami uznávají. Někteří chápou opakování ustáleného průběhu těch interakcí, které se jich týkají, hlavně jako příležitost k naplnění kolektivních preferencí, pro jiné může být následování stálějších vzorů interakce především způsobem dosažení jejich dílčích preferencí. Opakující se interakce a význam, který má účast na nich pro různé podskupiny pracovníků, budu označovat jako „strukturní vazby“ nebo krátce jako „strukturu“ organizace.

Uznávaná pravidla jednání pomáhají udržovat stabilitu struktury interakcí. Když například lidé v organizaci sdílí představu, že by nejvyšší uzašení mělo náležet těm, kdo se zabývají nejsložitějšími situacemi klientů, budou se tyto pracovníci opakovaně setkávat s různými projevy úcty – s prosbami o radu, pozdravy kolemjdoucích, volným vstupem do kanceláří nadřízených atd. Vnější pozorovatel zaznamená, že dotyční pracovníci stojí vysoko ve struktuře prestiže. Pokud ovšem všichni respektují představu, že největší „průsvit“ by byla neúspěšná finanční kontrola, řešitelé složitých případů nebudou mít nejvyšší prémie a opakovaně budou nuceni podřízovat se požadavkům vedoucího účtárny. Vnější pozorovatel si všimne, že řešitelé složitých případů mají sice vysokou prestiž, jejich celkový status je však poněkud ve stínu účetních.

Kdo určuje pravidla?

„Nastavení“ uznávaných pravidel jednání do značné míry určuje struktura moci¹⁴ v organizaci. Z uznávaných představ o tom, kdo, případně s kým, má rozhodovat o cílech, stanovovat úkoly a pracovní postupy, stanovovat výši odměn ... atd., do značné míry plyne, zda bude moc v organizaci soustředěna do rukou úzké elity, zda se o ni bude dělit větší počet lidí, případně zda někteří pracovníci budou schopni udržet určitou nezávislost a kontrolu nad těmi rozhodnutími jiných, která se jich týkají. Například tam, kde jsou všichni přesvědčeni, že řadoví sociální pracovníci mají samostatně posuzovat potřeby klientů a určovat postup intervencí, bude jiná struktura moci než v organizaci, kde se řídí představou, že úkolem řadových pracovníků je prověřovat oprávněnost požadavků klientů podle hledisek, která stanovili jejich nadřízení.

Pravidla jednání, jimiž se pracovníci organizace ve vzájemných kontaktech a v kontaktech s klienty řídí, tedy vymezují mocenské vztahy uvnitř organizace i mezi pracovníky a jejich klienty. Na jedné straně uznávána pravidla skýtají některým lidem možnost opakovaně rozhodovat o tom, co mají dělat ostatní. Na druhé straně tato pravidla dávají větší nebo menší části pracovníků a klientů možnost vyhýbat se vnější kontrole svého jednání.

Opakované rozhodování o ostatních posiluje schopnost nad nimi udržovat nebo rozšiřovat moc. Držitelé moci získávají přístup k informacím, uzavírají mezi sebou koalice a svými rozhodnutími si řadu lidí zavazují a získávají tak jejich budoucí podporu. Kromě toho je důležité, že díky své stávající pozici jsou „schopni prosazovat hlediska, podle nichž se v organizaci rozhoduje“ (Howe, 1986: 110). Stávající moc tedy umožňuje v procesu rozhodování prosazovat výše zmíněnou „ideologickou hegemonii“, to je takové vnímání pracovních událostí, které odpovídá zájmům mocenské elity, a respektování takových pravidel, které napomáhá zachovávat existující mocenské vztahy.

V organizacích služeb sociální práce je této otázce třeba věnovat pozornost. Pracovníky, kteří samostatně zjišťují informace o klientech a kteří své speciální dovednosti uplatňují v osobním kontaktu s nimi, je obzvláště důležité kontrolovat pomocí dohledu,

donucení nebo příkazů. Jak jsem už několikrát uvedl, bezprostřední interakce s klienty jim vždy skýtá určitou volnost rozhodování. Jejich počínání v mezích této organizační volnosti je možné kontrolovat pouze působením na jejich vnímání pracovních událostí tedy prostřednictvím „ideologické hegemonie“ (Howe, 1986: 111; Lipsky, 1991: 225–227). Manažeři organizací sociálních služeb tento způsob kontroly uplatňují, a sociální pracovníci i pracovníci jiných pomáhajících profesí proto často „působí v předem vymezeném rámci“ (Howe, 1986: 118). Vliv tohoto rámce na utváření kultury poskytování služeb sociální práce ilustruje příklad intervence do situace chudé anglické rodiny. Její péče o děti byla podle dohlížející zdravotní sestry ve svých hygienických důsledcích „varijací“ (Howe, 1986: 87).

Průběh intervence, který popisuje Howe (1986: 87–90), byl výsledkem střetu dvou subkultur. Pro první z nich bylo charakteristické zaměření na možnosti zlepšení, budoucnost a vztahy mezi členy rodiny. Druhá byla soustředěna na měřitelné stavy, současnost a fyzický prospěch dětí.

Protagonistou první z nich byl sociální pracovník, který výše zmíněný případ řešil. Podle něho velmi mladí rodiče „mnoho nevěděli o tom jak vychovávat děti a pečovat o ně“. Mladou rodinu, se kterou byl pracovník v kontaktu, vnímal jako „trosečnický, kterým se neustále daří držet hlavu těsně nad vodou“. Chtěl je „podpořit ve snaze udržet děti doma“. Na případ pohlížel „z hlediska rodiny, vztahu rodičů k dětem a jejich schopnosti“. Zařídil, aby do rodiny docházela pomocnice, která měla sehrát úlohu „vzdělavatele“. Doufal, že se mu ve spolupráci s otcem, který situaci zvládl lépe než matka, podaří překonat nejzranitelnější – kojenecké – období života nejmladšího dítěte a udržet je v rodině do doby, kdy už obavy o jeho fyzický prospěch nebudou tak akutní. Když došlo k narušení jinak stabilních vztahů mezi rodiči, umístil nejmladší dítě do jeslí, kde o něj bylo dobře postaráno. S rodiči diskutoval o jejich obavách, pocitech i o jejich chování. Situaci se dařilo stabilizovat.

Na průběh celého případu dohlížela „případová konference“, jejímiž členy byli kromě sociálního pracovníka jeho dva nadřízení, dohlížející zdravotník a lékař. Všichni na sociálního pracovníka „neustále naléhali“, aby děti rodičům odebral. Tlak této „zdravotnické lobby“ zesílil, když se narodilo nejmladší dítě. Dohlížející zdravotnice a lékař u něj konstatovali „podyživu“ a „několikeré onemocnění“. Účastníci případové konference se soustředili především na váhu dítěte. Případová konference autoritativně rozhodla, že v případě jakéhokoliv úbytku váhy nejmladšího dítěte musí sociální pracovník „provést akci“.

Když váha nemluvněte skutečně poklesla, nadřízení dali sociálnímu pracovníkovi pokyn k odebrání dítěte z rodiny a k umístění na „bezpečnější místo“. Ten je však k nelibosti zdravotníků – zviklal poukazem na to, že jednorázový úbytek váhy byl přechodným důsledkem onemocnění dítěte. Po delší době však opět došlo k jednorázovému úbytku na váze. Následovalo nekompromisní rozhodnutí případové konference o odebrání dítěte. Sociální pracovník to komentoval slovy: „[...] *myslel jsem na to* [...] *jak se vyhnout drastické akci ... hledal jsem pozitivu* [...] *Ale nakonec jsem to udělal. Musel jsem to udělat. [...] Měl jsem pocit, že nemám jinou volbu* [...] *Stále jsem se pokoušel lidi přesvědčit, aby své rozhodnutí změnili, ale ... můj věduci, který byl také*

¹⁴ Termínem „moc“ budu v této kapitole označovat schopnost člověka (nebo skupiny lidí) dosáhnout toho, aby jiní lidé jednali v souladu s jeho (jejími) zájmy. K vymezení „moci“ viz též sedmou kapitolu.

předsedou případové konference, tvrdě rozhodl. Tak jsem dítě odebral. Bylo to těžké. Umístil jsem je do péče pěstounů. Situaci jsem vysvětlil rodičům." (Howe, 1986: 87–90.)

Není těžké si představit, že na příslušném oddělení by v důsledku právě popsané zkušenosti své názory snáze prosazovali pracovníci, kteří se rádi rozhodují podle jasně vymezených kritérií a charakteristik situace klienta. Jinak řečeno, prosadila by se tam ideologická hegemonie zastánců kultury „měřitelných stavů“. Před pracovníky, kteří by kladli důraz na vztahy mezi členy rodiny a na neurčitě šance do budoucna, by vyvstalo obtížné dilema. Nezbylo by jim než se nějak vyrovnat s mocensky dominantním přístupem „jasných ukazatelů“. Pod tlakem tohoto přístupu by museli najít způsob balancování mezi rozhodováním podle jasných kritérií a snahou dávat prostor méně zřetelným nadějím na budoucí zlepšení života klientů. Pokud by se jim to nepodařilo, museli by se buď podřít, nebo odejít. Ideologická hegemonie zastánců „jasných ukazatelů“ by tím posílila svůj vliv. Ani pak by ovšem nebyla totální. Vždycky se najdou případy, které nejsou tak jasné, aby je bylo možné nebo nutné ihned jasně rozhodnout, a vždy se někdo může pokoušet s těmito případy pracovat na bázi málo zřetelných šancí na budoucí zlepšení.

kapitola 3

DILEMATA PRÁCE S KLIENTY

Z dosavadního popisu kultury služeb sociální práce je zřejmé, že kýžené možnosti spoléhat se na očekávané reakce spolupracovníků se často dosahuje nelehkými cestami. Manažeri, řadoví pracovníci, příslušníci různých profesí, případně členové dalších podskupin mohou uznávat částečně odlišné hodnoty. Hodnoty, na kterých se shodnou, by chtěli naplňovat odlišnými způsoby, protože jsou nuceni zvládat odlišné pracovní podmínky. Mocenská elita v takové situaci prosazuje hegemonii svých hledisek a postupů. Naráží však na snahu dílčích skupin zajistit podmínky pro uplatňování vlastních zájmů. To může elitu donutit, aby snášela část jejich zvyklostí. Navzdory těmto nesnázím se obvykle podaří ustavit některé kolektivní představy. Jen část pracovníků je ovšem hluboce sdílí. Někteří je – často s určitým sebezapřením – toliko respektují a není pro ně snadné najít soulad mezi osobními a kolektivními preferencemi. Reakce na některé pracovní události proto nebývají jednoznačné. Lze se spoléhat na to, že ostatní nevybočí z určitého rámce, není však úplně jasné, jak momentální okolnosti ovlivní postup té či oné skupiny. Lidé mají společné otázky, vědí však, že různé části organizace na ně odpovídají odlišně. Mohou proto očekávat, že pracovníci některého oddělení, oboru nebo třeba určitého věku budou reagovat způsobem, který ostatní sice znají, ale nevyhovuje jim.

Přes uvedené nesnáze se mohou lidé v organizaci na očekávané reakce ostatních většinou spolehnout. Rozhodují se s pocitem, že „to mají vyzkoušené“, vědí jak dosáhnout svého a vyhnout se přitom nepřijemnostem. Pocit jistoty, že vím, jak na mě jednání zareagují ti druzí, je ovšem výsledkem všeobecného úsilí. Je třeba sladit kolektivní s osobním, převládající s menšinovým a nadřazené s podřízeným. Je nutné vyrovnat se s nejednoznačností nebo respektovat nežádoucí či protichůdné. To vše stavi pracovníci organizace před obtížné rozhodování a před dilemata.

Pracovníci je zvládají tak, že hledají, předávají si a opakovaně užívají takové pracovní postupy, které jsou pro ně „přijatelné“. Přijatelné proto, že jsou slučitelné s jejich osobními preferencemi, umožňují jim s určitou dávkou rutiny zvládat dané pracovní podmínky a očekávat přitom, že to přinese uznání ostatních.¹⁵ Pravidla jednání, která v praktické podobě vyjadřují tyto „přijatelné“ přístupy a do nich vtělené ideologické preference, tvoří v každé organizaci její specifickou „kulturu přístupu ke klientům“. Tu

¹⁵ Brown, Bullock, Hobson a Little (1998: 6, 14) ukazují, že kolektivně uznávané představy vymezují jednání, na které okolí reaguje uznáním, když kulturu definují jako „pravidla [...] postoje a akce, které zaručují oblíbenost (nebo neoblíbenost) mezi sobě rovnými“.