

předsedou případové konference, tvrdě rozhodl. Tak jsem dítě odebral. Bylo to těžké. Umístil jsme 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 podřídit, 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 kyžené možnosti spoléhat se na očekávané reakce spolupracovníků se často dosahuje nelehkými cestami. Manažeři, 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 snažela část jejich zvyklostí. Navzdory této 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 nezájmové či protichůdné. To vše stavi pracovníky 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 ostatních¹⁵. 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 [...]

můžeme chápat jako soustavu kolektivně uznávaných, individuálně přijatelných a ustálených způsobů řešení dilemat, se kterými se pracovníci setkávají při práci s klienty.

Ve třetí kapitole popíšu „kulturu“ z tohoto hlediska. Kulturu organizací vymezím jako soustavu návodů na obcházení dilemat a rámcově nastíním, jak pracovníci služeb sociální práce svá dilemata zvládají.

Jak se vyhýbat dilematům?

„Dilema“ je podle slovníku „*nutná (někdy obřížná) volba mezi dvěma vzájemně se vylučujícími možnostmi*“ (Klímeš, 1981: 112). Tato definice upozorňuje na dvě vlastnosti dilematických situací. Za prvé, některé možnosti nejsou slučitelné. Za druhé, s jejich výběrem bývá obříž. Tvzení, že volba je „nutná“, může být zavádějící. Zdůrazňuje neslučitelnost možností, mezi nimiž je třeba volit. Může však také budit dojem, že lidé, kteří stojí před dilematem, se musí „nutně“ rozhodnout. Tak tomu ale vždy není. Lidé se totiž mohou dilematu vyhnout nebo alespoň dlouho vyhýbat¹⁶.

Sociální pracovník s rodinou, o kterém byla řeč v závěru předcházející kapitoly, měl před sebou obřížné dilema: Odebrat dítě a „nepřiměřeně drasticky“ zasáhnout do života rodiny, nebo dítě neodebrat a porušit pravidla podřízenosti. Dilematu se dlouho vyhýbal tím, že podporoval žádoucí jednání svých klientů a nadřazené účinně přesvědčoval o tom, že se situace vyvíjí žádoucím způsobem. Doufal, že dítě mezitím dosáhne věku, kdy obava ze zanedbání jeho fyzického prospěchu zeslábně, kolize mezi ním a případovou konferencí ztratí na intenzitě a dilema pomine. Nakonec, po dlouhém odkládání, mu to přece jen nevyšlo a musel se „nutně“ rozhodnout.

Myslím, že snaha o „dlouhodobé vyhýbání se“ je podstatou většiny ustálených řešení dilemat práce s klientem.

Uvedu jiný příklad: Lipsky (1980: 38, 99–107, 125–139) popisuje, jak „úředníci první linie“¹⁷ řeší dilema „*mezi poskytováním služby většímu počtu klientů nebo zachováváním kvality služeb*“. Kdyby na problémy každého klienta reagovali přiměřeně jeho situaci a kdyby to dělali s příliš velkým počtem klientů, jejich schopnost vstřícně reagovat by se vytratila, protože na další klienty by nezbyl čas. Úředníci první linie tomuto dilematu čelí

¹⁶ Fleck-Henderson tvrdí, že pokud sociální pracovníci neprožívají morální dilemata, bývá to ze tří důvodů (Fleck-Henderson, 1991: 192–193). Za prvé je to důsledek „*morální nečitlivosti*“ a „*nevědomování si morální povahy dané akce*“, za druhé efekt „*jasných hodnotových priorit*“, které umožňují „*jasnou volbu*“, a za třetí projev stavu, který je vyvolán „*rutinou*“: „*Morální problematičnost určité situace se může vytratit, jakmile se ustálí vzor postupu a řešení*“. Pokud je sociální pracovník „*rutině konfrontován s potenciálně obřížnými rozhodnutími* [...] *zvyk a ospravedlnění je morální problematičnosti zbavit*“ (Fleck-Henderson, 1991: 188.) Toto rutinní zvládnutí morálních dilemat mívá co do činění s „*praktickým životem instituce*“, „*agentur*“, ve kterých sociální pracovníci působí (Fleck-Henderson, 1991: 193–194, 196–198).

¹⁷ Jako „*úředníky první linie*“ (tzv. „*street-level bureaucrats*“) označuje Lipsky „*pracovníky veřejných služeb, které jejich zaměstnání přivádí do přímého kontaktu s občany a kteří při výkonu své práce ve velké míře uplatňují nezávislý úsudek*“. Do této kategorie řadí vedle učitelů, policejních úředníků, soudců, nekomerčních právníků, zdravotníků a dalších veřejných

zcela bezprostředně jen zřídka. Je jim stále přítomnou hrozbou, jejíž faktický příchod dokáží účinně oddalovat. Dělají to tak, že v případě potřeby kvalitu svých služeb poněkud snižují, třeba tím, že před svými kanceláři nechají stát dlouhé fronty. Někteří „otrávení“ klienti to vzdají. Ty, kteří vydrží, rozdělí na „*potřebnější případy*“, kterým věnují větší pozornost a lepší služby, a „*méně naléhavé případy*“, kterým se věnují méně. Práce celkově ubude, navyklé standardy kvality jsou pro část klientů zachovány a případné stížnosti na zanedbávání druhé části klientů je možné odůvodnit „*nutností soustředit nedostatečné zdroje na nejnaléhavější případy*“.

Kdyby se stalo, že klientů první skupiny časem přibude a kvalita práce bude opět ohrožena jejich počtem, je možné hrozící dilema analogickým postupem opět oddálit: začít třeba bazírovat na správném vyplnění formulářů, občas si dodatečně vzpomenout, že je třeba nějaké další potvrzení, nechat klienta vystat frontu vícekrát atp. Ty, kdo to vydrží, je možné opět „*třdit*“, tentokrát třeba podle délky závislosti na dávkách na „*snaživé*“ a „*lenochy*“ ... Dilema, které stále hrozí, protože veřejné služby jsou pro klienty zdarma, je tak možné oddalovat téměř do nekonečna.

Úředníci první linie, jejichž postup popisuje Lipsky, oddalovali hrozbu naléhavé volby mezi radikálním snížením počtu klientů a zjevným zhoršením kvality služeb pro všechny klienty. Obě možnosti by pro ně byly nepřijemné. Byly by spojeny s rizikem, že „*chleboďárci*“ zapochybují o způsobilosti organizace službu poskytovat. I kdyby se tak nestalo, tristní volba by pro pracovníky byla ránou do jejich sebevědomí. Takovýmto hrozbám se ale pracovníci organizací služeb sociální práce dokáží vyhnout. Jejich snaha oddalovat naléhavosti dilematu má ovšem kromě svého bezprostředního efektu také dlouhodobý vliv na kulturu přístupu ke klientům. Postup, který původně vzniká ve snaze zbavit se niskantní volby, se může stát zvykem a může být přijat jako „*žádoucí*“ a běžný. Pracovníci si to ani nemusí uvědomovat. Znovu a znovu prostě dělají to, co se jim osvědčilo. Řešení kolize se stává běžnou součástí kultury organizace a uplatňuje se, i když žádá kolize mezi množstvím a kvalitou právě nehrozi (Lipsky, 1980: 107). Řešení se stalo bezděčně uznávaným pravidlem.

Kulturní vyústění pokusů o oddálení naléhavosti dilematu ovšem nemusí být jednoznačné. Například již zmíněný případ s „*dilematem podvyživeného dítěte*“ by na pracovišti dotyčného sociálního pracovníka mohl vyvolat dvojitou reakci. Mohl by věst jak k ustálení zásady „*odebrat dítě rovnou*“, tak k uznání představy, že je třeba „*udržet dítě u rodičů, dokud jeho situace nezačne být vnímána méně dramaticky*“.

Spolupracovníky hlavního aktéra příběhu s podvyživeným dítětem by mohlo zaujmout nepovedené finále příběhu a mohli by pro sebe vyvodit poučení, že příště bude lépe dítě v podobné situaci odebrat bez odkladu. V takovém případě by přesvědčení, že nadřazení nakonec „*stejně prosadí svou*“, podpořilo rezignaci na snahu pracovat s problémovou rodinou.

Nelze ovšem vyloučit, že kolegyně a kolegové sociálního pracovníka by svou pozornost mohli zaměřit na jeho snahu udržet dítě u rodičů do doby, kdy jeho situace začne být vnímána méně vyhroceně. Řeč by se asi stočila na otázkou, k čemu věst rodiče, aby se tento záměr podařilo dotáhnout do úspěšného konce. Pokoušet se o to by sice znamenalo vystavovat se tlaku „*zdravotnické lobby*“ na odnětí dítěte. V některých případech by se však přece jen mohlo povést problémové rodiče naučit, že se obav z odebrání dítěte zbaví,

když pravidelnou výživou udrží svého kojence „nad vodou“ až do batolecího věku. Howe (1986) uvádí, že něco podobného bylo svého času v Anglii poměrně častým jevem.

V osmdesátých letech 20. století tam bylo běžné, že se sociální pracovníci snažili samostatně a pomocí dlouhodobého kontaktu měnit problémové postoje rodičů. Souběžně s tím ale sílila protichůdná tendence manažerů, kteří nápadně často samostatnost sociálních pracovníků s rodinou omezovali autoritativními zásahy. Howe ukazuje, že samostatnost a její autoritativní omezování byly dvěma stranami jedné mince.

Manažeři uplatňovali autoritativní zásahy v situacích, které považovali za „kritické“. Takticky označovali situace, kdy problémové chování rodičů nevykazovalo zlepšení, a manažeři měli dojem, že to zpochybňuje jejich způsobilost dostát statutárnímu povinnostem úřadu. Tyto „krizové situace“ nastávaly v práci s rodinou právě proto, že pracovníci postupovali samostatněji a snažili se pohromadě udržovat rodiny, kteří byly politicky a veřejností vnímány jako problematické. Dlouhodobá práce s rodinou vedla k tomu, že se statutárními zásahy otálelo až do doby, kdy vedení úřadu došla trpělivost. K tomu ovšem docházelo poměrně často. (Howe, 1986: 126–127, 132, 137–139.)

Jinými slovy, snaha pracovníků podporovat rodinu a učít rodiče zvládat konflikt s veřejně uznávanými normami péče o děti byla výrazná. Nejisté úspěchy této činnosti, která spočívá v dlouhodobém posilování málo zřetelných změn a naději na příští zlepšení, však manažeři neuspokojovaly. Svou moc proto poměrně často demonstrovali pomocí radikálních zásahů do vývoje dlouhodobě nebo opakovaně problémových rodin. V řadě případů k tomu ale nedošlo, protože sociální pracovníci se snažili manažery uspokojovat „udržováním rodiny a mírným zlepšováním její péče“. Ve snaze vyhnout se bolestivému dilematu mezi „nápravou rodičů“ a „odebráním dítěte“ podporovali trpělivost manažerů pomocí drobných změn. Poměrně vysoká četnost netrpělivých zásahů ze strany vedení úřadů svědčí o tom, že tato strategie nebyla vždy úspěšná. Nicméně převažovala.

V životě organizace tedy dilema vypadá trochu jinak než ve slovníku. Ačkoliv se pracovníci někdy ocitají před nutností obtížně volit, dilema sehrává spíše úlohu výzvy, která se neřeší naléhavým rozhodnutím. Pracovníci se snaží najít způsob jak obtížnou volbu oddálit nebo se jí zcela vyhnout. Pokud se jim to daří, nalezený postup rutinně opakují. Nalezené řešení občas selže a bolestnou volbu je pak třeba přece jen učinit. Stává-li se to výjimečně nebo v přijatelné a předvidatelné míře, nalezené řešení je v organizaci přijato jako uznávané pravidlo jednání. Dilema pak ustupuje do pozadí a jeho místo zaujímá rutinní způsob jeho rozměňování. V této souvislosti je užitečné rozlišovat „zjevná“ a „latentní“ dilemata.

„Zjevná“ a „latentní“ dilemata

Před zjevným dilematem stojí pracovníci, které jejich pracovní podmínky nutí, aby bezprostředně volili mezi dvěma z jejich hlediska neslučitelnými možnostmi. Tento druh dilematu odpovídá výše uvedené slovníkové definici. Před pracovníky může vyvstat ze dvou důvodů. Bud' je důsledkem „konfliktu s okolím“, nebo k němu vede „boj motivů“, které oni sami prožívají. Oba důvody se mohou vyskytovat současně.

„Konflikt s okolím“ nastoluje dilema, pokud ten, kdo podle uznávaných pravidel může rozhodovat, prosazuje pro pracovníky těžko přijatelný postup. Například případová

komise říká „dítě odebrat“, pracovníci jsou však přesvědčeni, že „je to zbytečně drastické a dítěti to uškodí“. Pracovník a osoby vybavené autoritou nebo mocí¹⁸ se rozcházejí v názoru na to, jak reagovat na určitou okolnost nebo pracovní událost. Pro pracovníka je dilema vyvolané názorovou kolízi s autoritou obtížnější v případě, že je na ně „morálně citlivý“ (Fleck-Henderson, 1991: 192–193)¹⁹. „Konflikt s okolím“ ovšem nemusí mít morální důvody a dilema může nastolit i když na ně pracovníci „morálně citliví“ nejsou.

Je-li dilema důsledkem „boje motivů“, „citlivost“ pracovníků na ně je rozhodující. Nikdo jim sice nenařizuje, aby na nějakou událost reagovali pro ně nepřijatelným způsobem, oni sami však vidí dvě možnosti, které považují za žádoucí a které za daných okolností nelze uskutečnit současně. Představte si třeba sociální pracovníky, kteří mají moc práce, ta je však moc nebatví. Může pro ně být lákavé vést s klienty dialog. Bylo by to zajímavé a prospěšné, ale časově náročné a namáhavé. Stejně lákavé může být klientům nařídít, co mají dělat. Bylo by to sice nudné a málo účinné, ale zase by se ušetřil čas a námaha. Nikdo jim nebrání udělat to nebo ono a pracovníci řeší dilema, na něž jsou sami od sebe „citliví“.

Pracovníci zpravidla naleznou nějaké, naléhavost jejich dilematu oslabující řešení. Okolnosti, které druhdy ztěžovaly volbu vylučujících se možností, mohou pomítnout a naléhavost dilematu ustoupí do pozadí. Lidé na tyto okolnosti pozapomenou a ze zjevného dilematu se stává „dilema latentní“. Nelze říci, že by zjevné dilema zcela zmizelo. Lidé si ale zvyknou oddalovat je nějakým, pro ně přijatelným způsobem, a po nějakou dobu se spory nebo boje motivů, které jim kdysi ztěžovaly každodenní rozhodování, zdají být ty tam. Vzhledem k tomu, že paměť je poměrně pružná a dlouhodobá, lze předpokládat, že latentní dilema pouze „čeká“ v myslích pracovníků na oživení okolností, které z něj mohou opět učinit dilema zjevné.

Sociálním pracovníkům se například může dařit většinu problémových rodičů – vyměnou za zmínění jejich obav z odebrání dětí – učít elementárním zásadám pravidelné péče. Všichni nicméně vědí, že mezi chováním některé z rodin a zájmy nadřazených může nastat kolize a latentní rozhodování mezi podporou rodiny a odebráním dětí se může stát opět zjevným a naléhavým.

Vědomí souvislosti mezi hrozbou zjevného dilematu a postupy, jimiž je tato hrozba tlumena, není stálé. Pokud je způsob obcházení dilematu účinný, vše se vyvíjí podle principu „sejde z očí, sejde z myslí“. Dilema je zatlačeno do latentní fáze a nikdo nemá problém. Zvláště nově příchozí pracovníci, kteří se praktikám obcházení kdysi zjevného dilematu naučí od starších kolegů, mohou tento rutinní postup uplatnit i v situacích, pro které nebyl původně určen. To může vést k nejasnostem, „citlivým“ reakcím a názorovým kolizím. Nový způsob užiti, pravidla, které mělo původně sloužit

¹⁸ O „autoritě“ a „moci“ viz sedmou kapitolu.

¹⁹ Fleck-Henderson (1991: 192–193) považuje za předpoklad morálního rozhodování sociálních pracovníků jejich „morální citlivost“, schopnost „čist morální dilema v reálné situaci“, všimnout si problematických možností a prožívat je jako „morální volbu“. „Morální citlivost je nízká“, když problematické aspekty situace „zůstávají nepovšimnuty“. V důsledku toho „nenastává morální rozvažování“.

k omezení napětí, se stává zdrojem jeho růstu. Tímto způsobem se svého času v Anglii vyhrtilo už několikrát zmíněné dilema zda rodičům „odebrat, nebo neodebrat“ dítě.

Padesátá a šedesátá léta byla totiž v anglické sociální práci obdobím posunu od „*kontroly a postihu k nápravě a zabezpečování*“ rodiny. Problémové děti byly považovány za produkt nedokonalé fungující rodiny, a rodičům proto byla poskytována podpora a zabezpečení. V této „prorodinné“ atmosféře nebyla pocíťována potřeba odebrat „problémovým rodičům“ děti. „*Dobro dětí mělo být zajištěno prací s rodinou.*“ (Howe, 1992: 492-493.)

Tento přístup byl výsledkem poválečné snahy zvládnout dilema mezi tradiční potřebou kontrolovat deprivaci dětí a delikvencí mládeže a poválečným důrazem na autentické potřeby a zájmy dětí. Snaha rehabilitovat problémovou rodinu a „*vyprodukovat schopnější rodiče*“ (Howe, 1992: 493) toto dilema dokázala na nějakou dobu úspěšně rozměňovat. Zdálo se, že práce s rodinou umožňovala kontrolovat deprivaci a její důsledky a současně neohrožovat zájmy dětí drastickými zásahy do života rodiny.

Že jde o zdání, vyšlo najevo, když byl v sedmdesátých letech odhalen fenomén týraného dítěte. Sociální pracovníci se nadále snažili uplatňovat strategii rehabilitace problémových rodin, která se dříve osvědčila při řešení dilematu mezi kontrolou deprivace a zájmy dětí. Když však tento postup použili i při řešení „ostře sledovaných“ případů zneužívání dětí, vedlo to k vyhození hned dvou dilemat. Za prvé vznikla kolize mezi pomáhajícími pracovníky a jejich nadřízenými. Ti namísto rehabilitace začali požadovat rázná opatření proti hrozbě ze strany zabíjejících a týrajících rodičů. Před sociálními pracovníky současně vyvstalo dilema, zda odebrání týraného dítěte znamená věsný, nebo naopak neoprávněný zásah do života rodiny. Věsnost takového zásahu bylo možné obhajovat obavami o osud ohrožených dětí. Myslénku, že jde o neoprávněnou intervenci, podporovalo zakořeněné přesvědčení, že dítě potřebuje rodinu a sociální práce mu má pomoci tuto potřebu uspokojit. Dilema mezi kontrolou deprivace dětí a snahou příznivě působit na podmínky jejich vývoje, které se dvacet let zdálo být utlumeno, vyvstalo znovu s plnou silou.

Racionalizace

Možnosti utlumit naléhavost obtížné volby se musí něco obětovat. Udržet hrozící dilemata v jejich latentní podobě znamená pro pracovníky uznat i některá pravidla, která jim nevyhovují. Kdyby sociální pracovník, který chtěl udržet podvyživené dítě v rodině, sledoval výhradně svůj zájem, případovou komisi by prostě neposlechl. Protože se však chtěl vyhnout dramatické volbě, nešel slepě „za svým“. Respektoval podřízení komisi a rodinu podporoval v omezeném rámci, který vymezila „zdravotnická lobby“. Ve snaze obejít zjevné dilema respektoval názory, které odporovaly jeho přesvědčení, že na podobné případy „*nelze pohlížet jenom ze zdravotnického hlediska*“ (Howe, 1986: 89). Díky tomu mohl pracovat s nadějí, že dosáhne „svého“ i bez dramatického zásahu do života rodiny.

Podobné ústupky jsou pro sociální pracovníky denním chlebem. Například snaha zvládnout velké množství klientů se často neobejde bez jejich rozlišování na „hodné“ a „nehodné“. Navíc je provázána poskytováním služeb nesteréjně kvalitou různým částem

klientely. Obojí bývá v rozporu s ideály sociálních pracovníků²⁰. Aby bylo možné zvládnout velké množství práce, je třeba přistoupit na zásady, na které svědomí reaguje s rozpaky.

Snaha vyhnout se obtížnému rozhodování tedy bývá provázána nutností respektovat ne zcela přijatelná pravidla. Stojí například poměrně jisté pracovní místo a občasná příležitost pomoci někomu skutečně potřebnému za nekonečné vyplňování nudných formulářů? Má smysl kvůli tomu, že se ke mně někdo přijde sem tam vybrečet, doněkonečna snášet malicherné připomínky nafoukaného šéfa? Je únosné, abychom kvůli hrstce skutečných nešťástků podporovali dávkami celou tu bandu lenochů a vypočítavců? Podobné otázky někdy neúprosně doléhají. I ty je však možné zatlačit do latentní podoby.

Když už se obtížné volbě neslučitelných možností nedá vyhnout jinak než akceptováním něčeho nepřijemného, je pro to možné najít alespoň nějaké přijatelné vysvětlení. Goffman (1991: 50) tomuto způsobu tlumení naléhavosti dilemat, která provázejí zvládání pracovních podmínek, říká *racionalizace*. S její pomocí mohou pracovníci sami sobě i ostatním zdůvodnit, že to, co by se jim mohlo zdát nesprávné, je vlastně z nějakého, racionalizačního vymezeného důvodu žádoucí. Kolektivně uznávaná zdůvodnění tohoto druhu legitimizují v očích pracovníků, klientů a veřejných autorit přístup, který organizace uplatňuje při práci s klienty a který je z nějakého důvodu diskutabilní (Goffman, 1991: 80-88, 330). Goffmanovské racionalizace jsou proto důležitou součástí ideologie každé organizace služeb sociální práce.

Racionalizace je obtížně rozpoznat. Jejich zastánci jim totiž věří a nepochybují o tom, že jsou věrným otiskem skutečného smyslu a průběhu jejich jednání s klienty. Přesněji řečeno, lidé časem ztrácejí schopnost rozlišit mezi věrohodností dodatečného zdůvodnění nějaké zásady a původními okolnostmi jejího vzniku.

Vezměme příklad poradců dlužníků, o kterých bude řeč v deváté kapitole. Když je přival nezaměstnaných donutil poskytovat klientům jen krátkodobou, materiální pomoc, někteří znechuceně opustili svoje zaměstnání. Ostatní pod tlakem rostoucího pracovního zatížení rezignovali na dřívější snahu „*aktivizovat*“ chudé klienty organizováním „*sociální akce*“. Rozhodli se, že jim budou poskytovat alespoň „*první pomoc*“. Prohlásili se za „*odsouzené k péči o chudé*“ a rozhodnutí rezignovat na souběžné poskytování materiální i nemateriální pomoci veřejně zdůvodnili tvrzením, že alespoň ty nejpříležitější klienty nemohou nechat „na holičkách“. Rozhodli se nadále pracovat podle zásady, že „*lidé, kteří mají převážně materiální problémy, dostanou pomoc od jejich úřadu, zatímco lidé, kteří mají převážně nemateriální problémy, se budou muset obracet na jinou organizaci.*“ Tvrdili, že tento postup je odpovědí na rostoucí chudobu. (Laan, 1998: 23.)

Těžko říci, do jaké míry byla tato veřejná deklarace od samého počátku výrazem upřímného přesvědčení. Pro zapálené zastánce „sociální akce“ muselo být odtržení „první pomoci“ s materiálními problémy od snahy dlouhodobě zplnomocňovat klienty v boji za jejich občanská práva přinejmenším obtížné. Vkrádá se proto domněnka, že zdůvodnění rezignace na nemateriální pomoc solidaritou s chudými v nouzové situaci mohlo být dodatečným odůvodněním změny náplně práce, kterou si vynutila rostoucí nezaměstnanost. Je vůbec možné, aby stoupenci politizující sociální práce, pro jejíž

²⁰ Například Blau (1965: 654-660) a Lipsky (1980: 144) hovoří o tom, že pracovníkům dávkových úřadů je vlastní „*ideál služby*“, pro který je příznačná „*orientace na práci s klientem*“ a „*altruismus*“.

zastánce bývá vyplácení dávek nástrojem udržování chudých v poslušnosti, uvěřili, že svým klientům mohou pomoci rozdáváním almužen?

Problém je v tom, že na takto položenou otázku mohou odpovědět jediné citovani sociální pracovníci, autoři předpokládané racionalizace. Ti by ovšem v odpověď znovu a znovu opakovali už jednou uvedené zdůvodnění, které jim – jak předpokládám – asi pomáhá potlačit obtížné dilema mezi původními ideály politické artikulace zájmů chudých a neschopností v pracovní době trpělivě učit davy dlužníků politickému odporu proti bankám. Otázkou vnějšího pozorovatele, zda jejich argumentace není racionalizací těžko přijatelné skutečnosti, by nemohli přijmout. Kdyby to udělali, dilema, kterému se chtějí vyhnout, by před nimi vyvstalo v plné síle a kouzlo racionalizace by pominulo. Pát se jich, jak to vlastně s jejich zdůvodněním zvoleného postupu je, by tedy mohlo být nemorální.

Jak vidět, racionalizace jsou pro sociálního pracovníka, který chce pochopit smysl uplatňování určitých zásad práce s klientem, tvrdým oříškem. S tím si ale není třeba lámat hlavu. Účelem poznávání kultury určité organizace totiž není rozhodnout, zda si někdo „lže do kapsy“, či zda skutečně změnil svůj názor. Tento úkol je třeba hodit za hlavu. Při poznávání určité organizace je důležitější a mravnější hledat odpověď na tři otázky: „Které dilema pomáhá racionalizace pracovníkům dané organizace zvládat?“ „Čeho se museli vzdát, aby pro ně přijatelný výklad svého postupu zformulovali?“ „Co získali tím, že tak učinili?“ Pokud si sociální pracovník klade tyto otázky, může se dozvědět, na jaké nesnáze reagují pravidla a mravy, které vládnou v organizaci. Snaha posuzovat věrohodnost určitého zdůvodnění takovému poznání spíše brání než napomáhá. Přesto je dobré si možnost, že jde o racionalizaci určitého dilematu, připouštět. Jinak by nám mohlo uniknout, že uznávaná zdůvodnění pracovních postupů bývají výsledkem snahy utlumit rozpory mezi ideály a obtížemi všedního života, mezi svědomím a očekáváním okolí.

Kultura jako kolektivní návod na obcházení dilemat

Nyní je snad zřejmé, o co mi jde. Kulturu organizací služeb sociální práce budu chápat jako soustavu kolektivně uznávaných významů a pravidel jednání, která pracovníkům služeb sociální práce umožňují udržovat dilemata své práce s klienty v jejich latentní, méně naléhavé podobě. Zjevné dilema chápou jako pracovními podmínkami vynucené a neodbytný výběr stejně lákavých nebo stejně odpudivých možností jak reagovat na klienta a jeho nesnáze. Předpokládám, že konfrontace s tímto druhem dilemat je pro každého člověka psychicky neobyčejně náročná. Pripadá mi proto pochopitelné, že se poskytovatelé služeb sociální práce této zátěže snaží zbavit. Dělalji to tak, že kolektivně vytvářejí a uplatňují pracovní postupy a racionalizace, které jim umožňují zjevná dilemata vytlačit mimo rámec každodenní pozornosti.

Z tohoto pohledu slouží kultura poskytovatelům služeb sociální práce jako nástroj dlouhodobého, soustavného zvládání dilematických pracovních situací. Nebýt ustálených zvyklostí a zdůvodnění, jímž je „naprogramováno“ rutinní oddalování nebo přehlížení hrozících kolizí, tyto situace by každého pracovníka nutily psychicky se vyčerpávat opakovaným rozhodováním se mezi stejně nepřijatelnými nebo stejně lákavými možnostmi. Možnost vyhnout se této zátěži je podle mého názoru důležitým důvodem,

proč pracovníci respektují některá zaběhaná pravidla jednání přesto, že je považují za svazující nebo jinak nepřijemná.

Vymezení kultury jako nástroje, který pracovníkům pomáhá při práci s klienty tlumit naléhavost hrozících dilemat, chápu jako upozornění na sice jednu z mnoha, zato však velmi důležitou funkci kultury organizací. Donnivám se, že řešení zjevných dilemat přímočarou volbou je poměrně vzácné. Otevřená volba ze dvou neslučitelných možností má smysl pouze v případě, že zjevné dilema lze vyřešit jednou provždy. To ale není obvyklé, protože dilemata, která vyplývají z existujících pracovních podmínek, se spolu s těmito podmínkami každodenně vynořují znovu a znovu. A každodenní opakování obtížného rozhodování a přehodnocování vlastních preferencí by – jak předpokládám – bylo pro každého jedince dlouhodobě psychicky a existenciálně zničující. Tato zátěž každodenního řešení zjevných dilemat by pravděpodobně značně zvyšovala potenciál napětí a konfliktů v organizacích a dlouhodobě by narušovala jejich soudržnost. Donnivám se proto, že udržování zjevných dilemat v jejich latentní podobě je pro životaschopnost organizací zásadní. Jeho zkoumání je důležité pro pochopení fungování organizací služeb sociální práce. Umožňuje totiž porozumět tomu, jak okolnosti života v organizaci ovlivňují způsob, jímž řádoví pracovníci jednají se svými klienty.

Jak je uvedeno výše, interakce s klienty je sférou určité volnosti rozhodování. Kultura poskytování služeb sociální práce je proto ovlivňována zkušnostmi pracovníků „první linie“ a tím, jak ovlivnění těmito zkušnostmi zvládají své pracovní podmínky a dilemata práce s klienty. Pravidla, kterými se řádoví pracovníci v kontaktu s klienty řídí, jsou do značné míry výsledkem jejich kolektivní snahy tlumit naléhavost hrozících dilemat a uplatnit přitom své dílčí, osobní nebo subkulturní preference. Je proto třeba porozumět tomu, čeho chtějí pracovníci pomáhajících odborů v rámci svých kontaktů s klienty dosáhnout a čemu by se naopak rádi vyhnuli. Porozumění dilematům, kterými se cítí být vystaveni, a poznávání způsobu tlumení jejich naléhavosti považují za cestu ke splnění tohoto úkolu.

V úvodu jsem napsal, že cílem této knížky je odpovědět otázku: „Která dilemata přístupu ke klientům mohou být pro pracovníky služeb sociální práce důležitá a jak jsou tyto pracovníci zvyklí je v organizacích, kde pracují, řešit?“ Tento cíl musím nyní upřesnit. Budu se zabývat otázkou: „Která zjevná dilemata přístupu ke klientům se snaží pracovníci organizací služeb sociální práce udržovat v jejich latentní, méně naléhavé podobě, jaké zvyklosti, praktiky a racionalizace k tomu využívají a jaké pracovní podmínky se tím snaží zvládnout?“

VŠEDNÍ DILEMATA ŘADOVÝCH PRACOVNÍKŮ

...všedními dilematy se slob setkávají
 a jak se jim evant celť
 vedovat (funkciont)
 (= způsob bře do demno pivo
 = křesit)
 (= vo a jak deat = v mizerak
 obsah pivo / strán 151)
 (mich)

Druhá část knížky vymezuje „všední dilemata“ práce s klientem a popisuje jejich v praxi známá a výzkumem zachycená řešení.

Podle literatury, o kterou se budu v této části opírat, se řadoví pracovníci služeb sociální práce ve své každodenní praxi nejčastěji potýkají se sedmi typy všedních dilemat. Jsou to dilemata: Mezi komplexními a zjednodušenými cíli. Mezi množstvím klientů a kvalitou poskytovaných služeb. Mezi rovnoceuným přístupem ke všem klientům a upřednostňováním některých z nich. Mezi jednostranností a symetrií ve vztazích s klienty. Mezi procedurálním a situačním přístupem k problémům klienta. Mezi poskytováním materiální a nemateriální pomoci. A mezi snahou zasáhnout včas a obavou z unáhleného zásahu.

Jak jsem uvedl v předcházející kapitole, tato všední dilemata před řadovými pracovníky vystávají, když kvůli nepříznivým pracovním podmínkám nemohou se svými klienty jednat tak, jak by si představovali, nebo když v daných pracovních podmínkách mohou uplatnit odlišné, stejně přijatelné, ale těžko slučitelné postupy. Klientů je například tolik, že není čas je pořádně vyslechnout. Někteří klienti ve snaze dosáhnout svého slíbí cokoliv a pracně dojednané dohody pak zůstávají cípem papíru. Vedoucí se bojí televizních reportérů a vyžaduje krajní opatření a předvídáteelný výsledek, řadě klientů však lze pomoci jen riskantními kroky, jejichž výsledek není předem znám. Podle zákona mají na dávky nárok i „vykutálení podnikatelé“, když však někdo přidělí osamělé nezaměstnané matce peníze na zimní oblečení pro děti, ekonom úřadu zpustí povyk, že se „moc utráčí“. Při rozhodování o mladistvých provinilcích je třeba přihlížet k řadě okolností, soudce se však zajímá například jen o vyjádření psychiatra o přičetnosti pachatele ... Tyto a mnohé další nesrovnalosti pracovních podmínek komplikují sociálním pracovníkům a jejich spolupracovníkům všední život. Brání žít v souladu s vlastním svědomím a přizpůsobovat svoji každodenní práci hodnotám, cílům a zájmům, které považují za důležité. Řadoví pracovníci se proto snaží najít a ospravedlnit přijatelná řešení svých všedních dilemat, která odsud plynou.

Hledají taková pravidla jednání s klienty, podle nichž mohou postupovat bez obav, že budou neustále prožívat napětí mezi tím, co „diktuji“ podmínky života v organizaci, a tím, co by si sami přáli. Obvykle taková pravidla sami naleznou nebo je přivezou od zkušenějších kolegů. Pokud nemají jistotu, že jednat podle nich je správné, pocítují potřebu je dodatečně ospravedlnit. Zpravidla se jim to podaří a v běžném kontaktu s klienty se pak mohou spoléhat na osvědčené a lidmi kolem uznávané způsoby jednání. Při jejich dodatečném ospravedlnění bývají řadoví pracovníci ovlivněni morálně laděnými stereotypy, které uznávají jejich spolupracovníci, vedení organizace, kolegové z oboru, sousedé v obci, redaktori televize, příbuzní, přátelé nebo jiné názorové autority. S nimi sdílené a v okolní společnosti rozšířené stereotypní představy pro sebe upravují způsobem, který jim pomáhá zvládat napětí mezi pracovními podmínkami a vlastními preferencemi.

To znamená, že ve snaze zvládat pracovní podmínky v organizaci a z nich plynoucí všední dilemata řadoví pracovníci využívají názory, které vycházejí z tradic celé společnosti. Běžné stereotypy „dolaďují“ tak, aby ospravedlňovaly pro ně přijatelné pracovní postupy. Přitom ovšem nemohou vybočit z rámce tradic a názorových zvyklostí své společnosti. Ve snaze využít společnosti uznávané představy k odůvodňování svých osvědčených postupů čerpají řadoví pracovníci inspiraci zase jen ze stereotypů, které jsou

známy v kultuře jejich obce. Výsledkem bývají pravidla, jejichž dobrou ukázkou byla svého času reakce bílých úředníků první linie na proti-diskriminační politiku americké vlády. V obavě před výtkami, že uplatňují rasové předsudky, začali mnozí z nich jednat s černými klienty shovívavěji a byli méně striktní při vyslovování požadavků vůči nim (Lipsky, 1980: 108). Vychování v rasistické společnosti se pokoušeli vyhnout kritice za rasismus tím, že začali bezděčně praktikovat rasismus naruby. Ve snaze zvládat všední dilemata své práce použili tradiční stereotyp americké společnosti, přehodnotili jej však ze svého hlediska a dali mu osobitý smysl a poněkud netradiční účel.

Pokud si řadoví pracovníci potřebují zjednodušit práci nebo třeba chtějí zvládnout velké množství klientů, obecně uznávaný „stereotyp“ zpravidla promění v „předsudek“. Tyto dva pojmy sehrávají v dalším textu významnou úlohu a je třeba se u nich zastavit. „Stereotyp“ zde chápou jako ustálenou představu o tom, že přítomnost určitého „příznaku“ (pozorovatelné charakteristiky určité kategorie klientů) je provázána přítomností dalších, z hlediska pracovníka důležitých vlastností klientů. Pokud pracovník u konkrétního klienta rozpozná „příznak“, má dvě možnosti. Buď si ověří, jestli je příznak u daného klienta skutečně provázen dalšími očekávanými vlastnostmi. V tomto případě stereotyp zůstane „stereotypem“ a pracovník jej vědomě využívá jako nástroj své orientace v situaci klienta. Nebo na přítomnost „dalších důležitých vlastností“ u daného klienta usoudí automaticky a platnost stereotypního očekávání si v daném případě neověří. Pak jedná „předsudečně“. Stereotyp, jehož platnost si neověřil, se v jeho rukou stal „předsudkem“. Jako veřejný pracovník, od něhož se očekává kvalifikovaný postup, rozhodl bez toho, že by se obeznámil s tím, jak situace klienta skutečně vypadá.

V dalších sedmi kapitolách budeme hledat odpověď na otázku: „Jak se řadoví pracovníci služeb sociální práce vyrovnávají se všedními pracovními podmínkami a s dilematy své každodenní práce s klienty?“ Stojí za pozornost, že badatelé, o jejichž poznatky se přitom budeme opírat, se při hledání odpovědi často vracejí k jiné otázce: „Jakou úlohu při zvládnání všedních dilemat sehrávají veřejně uznávané stereotypy a na nich založené předsudky?“ Důvodem není pouze skutečnost, že někteří z citovaných autorů jsou Američani, a jsou proto fascinováni otázkou rasové diskriminace. V citované literatuře má pojem „předsudek“ obecnější význam než termín „rasový stereotyp“. Na to jsem se snažil poukázat v předcházejícím odstavci. Předsudek je zde chápán jako příznak selhání odborníka, který by se měl rozhodovat na základě ověřených domněnek a ne na základě neověřených stereotypů.

Předsudek = vrozený stereotyp

kapitola 4

KOMPLEXNÍ, NEBO ZJEDNODUŠENÉ CÍLE

Lipsky (1980, 82–85) považuje zjednodušování cílů za jeden ze tří způsobů, jimiž se pracovníci služeb sociální práce vyrovnávají s celkovou neurčitostí podmínek své práce. Tento autor řadí sociální pracovníky a další poskytovatele osobních sociálních služeb mezi tzv. „úředníky první linie“ („street-level bureaucrats“). Jsou to pracovníci veřejných služeb, které jejich zaměstnání přivádí do pravidelného a přímého kontaktu s občany. (Lipsky, 1980: 3–4.) Pro jejich pracovní situaci je charakteristický poměrně vysoký stupeň nezávislosti úsudku. Zdroje (hlavně čas a využitelné služby) zpravidla nejsou přiměřené úkolům. Případně zlepšení (bezplatně) poskytovaných služeb vyvolává nutnost popítky po nich. Výkon úředníků první linie je obtížné měřit. Pracovní cíle bývají nejednoznačné, neurčité, nebo dokonce rozporuplné. Klienti často nepřicházejí dobrovolně a mnohdy nepatří do společenských vrstev, s nimiž by pracovníci spojovali své osobní aspirace. (Lipsky, 1980: 27–28.)

S těmito podmínkami se pracovníci služeb sociální práce podle Lipskyho (1980: 83–85) vyrovnávají třemi způsoby: zjednodušováním složitých cílů, omezováním popítky a nerovným zacházením s klienty na základě předsudků. Využívání každého z těchto tří způsobů zvládnání neurčitosti pracovní situace je spojeno s určitým dilematem. Zjednodušování cílů nastoluje dilema mezi komplexností a zjednodušováním. Omezování popítky provází dilema mezi kvalitou služeb a množstvím klientů. Nerovné zacházení s klienty otvírá dilema mezi neutrálním přístupem bez předsudků a rozlišováním klientů podle vlastností, které jsou jim předsudečně přisuzovány.

Dilematu mezi komplexností a zjednodušováním je věnována tato kapitola. V páté kapitole je pojednáno dilema mezi kvalitou a kvantitou. Dilema neutrality s favoritismem je pojednáno v šesté kapitole.

Dilema mezi komplexností a zjednodušováním cílů práce s klientem vyplývá z nejasnosti cílů služeb sociální práce. Nejprve tedy popíšu okolnosti, které tuto nejasnost vyvolávají. Vymežím dilema mezi komplexností a zjednodušováním, které je průvodním jevem zvládnání nejasnosti cílů, a popíšu ty způsoby jeho řešení, které uvádí Lipsky. Nakonec uvedu praktické příklady, které ilustrují některá, Lipskym popsaná řešení.

Průvodní jevem bezradnosti pracovníků první linie bývá za těchto okolností (namnoze marné) čekání na „prováděcí předpisy“ a „metodické vedení“ příslušného programu. Pokud si administrátoři zpěsní nejasné cíle programu podle svého, mohou být ocenění za svou samostatnost. Mohou se však také dočkat kritiky od té části tvůrců programu, pro niž zůstal mlhavou formulací cílů zastřený konflikt nedořešen a která považuje zpřesnění cílů programu zvolené administrátory za nevyhovující. Snaha opětovně zahalit tyto nové konflikty může vést k „postupnému vrstvení“ rozporů, které nebyly nikdy otevřeně pojmenovány (Lipsky, 1980: 41).

Další příčinou nejednoznačnosti cílů může být „neurčitost technologií sociálních služeb“ (Lipsky, 1980: 41; Hasenfeld, 1983: 9). Při omezené znalosti přímých životních potíží klientů, které bývají „složitě propleteny a mění se od člověka k člověku“ (Hasenfeld, 1983: 9-10), nebývá vždy jasné, zda a hlavně jak je možné očekávaných cílů dosáhnout. Za této situace obvykle roste ochota přizpůsobovat cíle technologům, které slibují úspěch. Snaha měnit cíle pak může být vyrazem buď pružnosti, nebo naopak bezradnosti či nerozhodnosti. (Lipsky, 1980: 41.)

Kromě morální, politické a technologické neurčitosti mohou k nejasnosti nebo rozporuplnosti cílů služeb sociální práce vést rozdíly v očekávaních subjektů, které jsou

zainteresovány na poskytování veřejných služeb. Lipsky (1980: 41-48) popisuje tři kategorie konfliktů tohoto druhu:
Za prvé, konflikty mezi cíli zaměřenými na klienta a představami veřejnosti o úloze organizace, která poskytuje určitý typ služeb, ve společnosti. Příkladem zde může být střet mezi snahou výchovného ústavu o sociální rehabilitaci delikventů a očekáváním veřejnosti, že ústav zajistí především izolaci chovanců a ochranu společnosti před nimi.
Za druhé mohou být zdrojem nesourodosti konflikty mezi cíli zaměřenými na klienta a cíli organizace. Klasičtým příkladem tohoto typu konfliktu je střet mezi snahou poskytovat individualizované služby velkému počtu klientů, respektive zvládnout velký počet klientů, a malou početností personálu²¹.

Za třetí mohou soudržnost cílů narušovat konflikty, které plynou z odlišných očekávání různých skupin - zástupců veřejnosti, pracovníků různých pomáhajících profesí, klientů a dalších. Tyto skupiny se buď přímo podílejí na poskytování služeb, nebo mohou ovlivňovat podmínky jejich poskytování. Vytvářejí proto „prostředí“ organizace, které „sestavá z mnoha zájmových skupin“. Každá z nich „se pokouší prostřednictvím organizace uskutečňovat své hodnoty a dosahovat své cíle“. (Hasenfeld, 1983: 9.) Četnost a sociální různorodost těchto zájmových skupin zvyšuje pravděpodobnost, že organizace bude usilovat o naplnění těžko slučitelných nebo protichůdných cílů.

Zvládání nejasných cílů, které si konkurují

Neurčitost a mnohoznačnost pracovní situace, která vzniká v důsledku uvedených okolností, vyvolává potřebu konkretizovat nejasné cíle a z cílů, které si navzájem konkurují, vybrat ty, které jsou slučitelné. Konkretizaci a výběrem cílů je řadová pracovníci „modifikují“ a vytvářejí si tak „vlastní pojetí“ (Lipsky, 1980: 82-83). To má z jejich hlediska dvojitý účel.

Za prvé umožňuje „zúžit mezeru mezi dostupnými zájmy a dosahovanými cíli“ (Lipsky, 1980: 83). Vytvořit vlastní pojetí cílů znamená přetvořit jejich idealizované, rozporuplné a těžko uskutečnitelné formulace do podoby jasných úkolů, které jsou proveditelné pomocí využitelných zdrojů. V očích pracovníků se touto cestou zužuje mezera mezi záměry a tím, co se zdá být proveditelné a dosažitelné.

Za druhé, řadová pracovníci pomocí vlastního pojetí cílů „racionalizují nesrovnalosti mezi ideálem služby a službami, které poskytují“ (Lipsky, 1980: 140). Jinak řečeno, modifikace pomáhá řadovým pracovníkům odůvodňovat správnost prakticky uskutečňovaných cílů v případě, že pocítují rozpor mezi jimi přijatým „ideálem služby“ a očekáváním jiných vlivných subjektů. Pokud konkretizované a vybrané cíle přijme kolektiv spolupracovníků, jejich pojetí cílů se stává „ideologií“ a řadová pracovníci u něj nalézají oporu pro své přesvědčení, že praktikované cíle jsou správné (Lipsky, 1980: 144). Formulace „vlastního pojetí cílů práce“ obvykle vede k určitému zjednodušení složitě a rozporuplné soustavy očekávání různých subjektů. Bývá proto provazena dilematem mezi sklonem „vyhnout se pohledu na svou práci jako na celek“ a „oddaností

komplexnější soustavě cílů". Sklon unikát před složitostí „pohledu na celek“ posiluje sebezáchovná touha řadových pracovníků po proveditelných cílech. „Komplexnější soustavě cílů“, která bývá s touhou po proveditelnosti cílů v rozporu, přidávají na váze dříve přijaté ideály služby a autorita očekávání nadřízených, veřejných zástupců, klientů a dalších vlivných subjektů. (Lipsky, 1980: 145–147.)

Dlouhodobé napětí mezi proveditelností a pocitem přílišného zjednodušení vyvolává výčitky svědomí i praktické obtíže. Odklon od ideálů může narušovat pocit smysluplnosti práce. Odchylnka od veřejně uznávaného zadání nadřízených, politických nebo klientů zvyšuje napadnutelnost postupu řadových pracovníků a zranitelnost jejich zájmů při vyjednávání o zdrojích. Pracovníci se proto snaží vlastní, proveditelné cíle „racionalizovat“ – sami před sebou i před ostatními je ospravedlnit. Dělají to třemi způsoby.

K ospravedlnění zjednodušeného pojetí cílů slouží podle Lipskyho tři typy argumentů, jejichž logiku je možné vyjádřit následovně: „Alespoň někomu, když ne všem.“ „Komu není rady, tomu není pomoci.“ „Děláme jen to, co je povoleno.“

První teze: „Alespoň někomu, když ne všem.“ vyjadřuje přesvědčení, že v situaci, kdy není dost času a možnosti pomoci všem klientům, je správné věnovat mimořádnou pozornost alespoň některým z nich (Lipsky, 1980: 145). Pracovníci, kteří tomuto zdůvodnění často upřímně věří, považují za správné pomáhat „nejpotřebnějším“. Výběh kritérií „potřebnosti“ ovšem často zůstává v rukou pracovníků první linie. Ti pod rouškou „naléhavosti“ mohou větší pozornost věnovat skupině klientů, kterou preferují z jiných důvodů – třeba právě proto, že práce s nimi je méně složitá.

Teze: „Komu není rady, tomu není pomoci.“ ospravedlňuje specializaci na klienty, které jejich vlastnosti předurčují k dobré spolupráci při aplikaci navykých metodických postupů. Řadoví pracovníci mají v tomto případě sklon vnímat klienty a jejich problémy z hlediska „předem ustanovených kategorií“ zaběhané technologie intervence (Lipsky, 1980: 147). Cíle jsou definovány v souladu s očekávanými efekty této technologie a pozornost pracovníků je zaměřena na tu část klientů, která je schopna s úspěchem těchto efektů dosáhnout. Legitimitu tohoto postupu skýtá víra lidí v moderní společnosti v prospěšnost specializace. Oprávněnost soustředění pozornosti na „způsobilejší“ část klientů podporuje také přesvědčení, že nemá smysl plynout úsilím na práci s „méně způsobilými“ klienty. Mimo pozornost pracovníků – do kategorie těch, „kterým není rady ani pomoci“ – se z tohoto hlediska snadněji dostávají ti, kteří jsou podle běžných předpokladů považováni za „neschopné nápravy“. Obvykle to bývají příslušníci různých menšin, u nás třeba „Cikáni“ či „Romové“, ale také lidé s mentálním postižením, bývalí klienti dětských domovů aj.

Třetí teze: „Děláme jen to, co je povoleno.“ slouží řadovým pracovníkům jako nástroj ochrany před možností, že by se začali zabývat tím, co si přejí klienti. Při různorodosti klientů a jejich situací by to nutně vedlo k rozšíření škály cílů. Odvoláním na vlastní nemohoucnost omezují rozsah své pravomoci. Snaží se tak popírat, že mají možnost poskytnout služby, které klienti očekávají. Striktně sledují předpisy nebo odmítají učinit výjimku, i když by to třeba bylo možné. Na důkaz, že opravdu nemohou, říkají: „Tak se věci mají!“ „Takový je zákon!“ (Lipsky, 1980: 149) apod.

Medikalizace

Příkladem značně rozšířené ideologie, která pracovníkům služeb sociální práce pomáhá vyhnout se dilematu mezi složitostí cílů a jejich zjednodušováním, je podle Lipskyho „medikalizace“ sociálních problémů. Zastánci této ideologie hledají příčinu jakéhokoliv problémového chování lidí v deficitu osobnosti jedince. Myšlenku, že specifické stavy psychiky přispívají ke vzniku konkrétního forem okolím omdílaného konání jedince, považují za hlavní diagnostický princip. Uplatňují ji bez rozmyslu u všech typů chování, které společnost vnímá jako „problémové“, nepřijemné nebo ohrožující. Pravděpodobnost zjednodušení je při tomto způsobu výkladu značná. Zřetelné je to třeba u „buríčství“ a jiných projevů nepoddajnosti nebo odmítání zavedených pořádků. V těchto případech je chování, které je reakcí na postup institucí společnosti, jednoduše označeno za důsledek „nemoci“ jedince. V souladu s obecným očekáváním se předpokládá, že takto označený jedinec přijme status „nemocného“, včetně podmínek života a nástrojů nápravy, které společnost považuje v jeho případě za přiměřené. (Lipsky, 1980: 148.)

Logiku působení a důsledky medikalizace rozebírá podrobněji Matoušek (1999: 38–47), když hovoří o třech „idolech“ – „defektu osobnosti“, „jednoznačné diagnózy“ a „jedine správného postupu“. Ty podle něj byly a zřejmě stále jsou²² rozšířeny v českých ústavních zařízeních.

V souladu s „idolem defektu osobnosti“ se podle Matouška na světece ústavu nenáhlí jako na celistvou osobnost, ale jako na nositele diagnostické nálepky. Například v ústavech s nedobrovolným pobytem se člověk změní v „psychopata, devianta, alkoholiika, encefalopata, psychoitika“ apod. Podobnou úlohu podle Matouška sehrává méně drastické „babi“ nebo „dědo“ v domovech důchodců, které – vysloveno s nadrazenou familiárností – zdůrazňuje jako hlavní příčinu všech potíží „přestárlost“. Autor upozorňuje, že některé uvedené nálepky „snad mají smysl na odborných fórech, kde zjednodušují dorozumívání mezi profesionály“. V ústavech však člověka „kompletně deklasují“ v očích všech, s nimiž přichází do styku. (Matoušek, 1999: 38.) Jinak řečeno, příčnou mu status podřízené, někdy též méněcenné a v každém případě závislé osoby.

Zjednodušující povahu medikalizace dokresluje Matoušek popisem idolů „jednoznačné diagnózy“ a „jedine správného postupu“. První z nich spočívá v přesvědčení, že „je možné s konečnou platností zjistit soubor příčin, jež způsobily klientův stav“. Ideál „přesné diagnostiky“ podle Matouška pronikl do pomáhajících profesí z medicíny. Ta má vysokou prestiž, a je proto napodobována: Psychologové mají „psychodiagnostiku“, sociální pracovníci dělají „sociální diagnózy“, kriminologové se pouštějí do „penitenciárních diagnóz“ atd. (Matoušek, 1999: 45).

²² Matoušek připisuje „idol deficitu osobnosti“ ústavní péči socialistického období a hovoří o něm v minulém čase (Matoušek, 1999: 37–41). Domnívám se, že tak uvažuje spíše pod vlivem étosu všeobecné nápravy společnosti, který v roce 1995, kdy vyšlo první vydání „Ústavní péče“, doznival, než pod vlivem empirického pozorování reálných změn. Z tohoto důvodu cituji Matouškovi trefné komentáře v přítomném čase.

Diagnostika tohoto typu se podle Matouška opírá o zjednodušující představu, že je možné jednoznačně vysvětlit „komplexně determinované“ jevy, u nichž je jednoznačné vysvětlení sporné. „Přesná diagnostika“ přitom vychází z výsledků statistických analýz vlivu různých faktorů na vznik problémového chování. Autor upozorňuje, že „všechny tyto diagnózy budou vždycky pouliými hypotézami, které nebudou nikdy schopny vyčerpávajícím, definitivním způsobem objasnit jevy, na něž se vztahují.“ Nikdo například „nedokáže s konečnou platností říci, proč jistá žena odešla v jistý den od svého muže a svých dětí, stejně jako nejde definitivně zjistit, proč jistý mladík v noci rozbil okna aut parkujících před domem, kde bydlí.“ (Matoušek, 1999: 45.)

Matoušek dále uvádí, že stanovením diagnózy její autor „předjímá další zacházení“ s „diagnostikovanou“ osobou. Tim se dostáváme ke „čtému jediné správného postupu“. Po správné diagnóze má následovat „správná léčba“. Ta je definována závazným popisem a předpisem. Pokud se tedy odborník vyjádří o rodičích, že „týrají dítě“, nasměruje jejich „léčbu“ jinam, než kdyby jeho „diagnóza“ zněla „neprůměřené trestání“ dítěte. V prvním případě následuje odejmutí dítěte, ve druhém nejspíše poradenství, odebrání však nikoliv. Matoušek upozorňuje, že diagnostická definice a její důsledky pro život celé rodiny jsou stanoveny bez ohledu na to, že „se nedá najít exaktní kritérium zakotvující hranici mezi týráním a neprůměřeným trestáním“. (Matoušek, 1999: 46.)

Ideologie medikalizace ovšem zná řešení tohoto problému. Pokud příběh „diagnostikovaného“ násilí rodičů dopovíme z jejího hlediska, bude znít následovně: Zda šlo o „týrání“ nebo „neprůměřené trestání“ rozliší odborník na základě toho, zda problémové chování rodičů sám označil za důsledek „nemoci“ osobnosti rodičů. Pokud ano, chování rodičů bude dostatečně patologizováno a půjde o „týrání“. Pokud ne, na dítě se nebude pohlížet jako na ohrožené patologickým prostředím, a půjde o „neprůměřené trestání“.

Vyvstává otázka, k čemu je takové přesné diagnostikování, zjednodušování, podkopávání statusu klienta a předurčování jasných postupů pro řadové pracovníky služeb sociální práce dobré? Lipsky uvádí dva účely. Medikalizace, za prvé, usnadňuje kontrolu nad klientem (Lipsky, 1980: 148). Toto téma rozvíjí v sedmé kapitole.

V této kapitole nás zajímá druhý důvod, totiž to, že medikalizace ospravedlňuje zjednodušení cílů práce s klientem. K tomu dochází dvěma způsoby. Uvažování z hlediska medikalizace, za prvé, „skýtá pracovníkovi ochranu před osobní odpovědností tím, že za chování klienta činí odpovědný vývoj jeho fyzického nebo psychického zdraví“ (Lipsky, 1980: 148). Upozorňování na osobnostní deficit klienta zde plní podobnou funkci, jako výše popsané odvolávání se na pravomocí omezené neobdobným předpisem. Tváří v tvář psychologickým obtížím klienta může pracovník ospravedlnit svou bezmocnost nebo neochotu konstatováním, že „pro člověka s takovou diagnózou se nedá dohromady nic udělat“.

Medikalizace, dále, ospravedlňuje zjednodušení cílů tím, že řadovým pracovníkům nabízí „jasné vymezení problémů klienta způsobem, který umožňuje formulovat další postup“ (Lipsky, 1980: 148). Zaměření se na osobnostní deficit klienta ospravedlňuje skutečnost, že se pracovník soustředí pouze na dítě, z hlediska organizace a úředního postupu důležité aspekty situace klienta a postupuje předepsaným způsobem (Howe, 1986: 76). Je-li původ nežádoucího chování tak složitý a neurčitý, jak výše uvádí Matoušek, vzniká otázka, proč tolik lidí věří, že lze stanovit „konečnou diagnózu“. Zdá se, že přání je zde otcem myšlenky. Pracovníci služeb sociální práce potřebují v úředním

procesu argumentovat jasně a přesvědčivě a současně se nějak potřebují vyrovnat s tušením, že jejich oficiální argumentace je silně zjednodušující. Magická jasnost jednoznačného a statisticky zdůvodnitelného výkladu problémového jednání klientů jim dává zapomenout na složitost a neurčitost okolností, které v každém konkrétním případě vedly k nežádoucímu vývoji události. Oslnění přehledností diagnózy nabyváji přesvědčení, že jejich výklad je správný a mohou zapomenout na obtížnou a v úředním procesu (např. u soudu) těžko uplatnitelnou rozvalu o tom, co se v životě „devianta“ skutečně odehrálo.

Uvedené motivy řadových pracovníků podle Lipskyho (1980: 148) vysvětlují „popularitu“ a „hegemonii“ ideologie medikalizace. Lze proto předpokládat, že podobnými důvody bychom mohli vysvětlit neochotu právníků, kteří se během experimentu v německém Bielefeldu zdráhali akceptovat komplexnější přístup k řešení případů mladistvých provinilců.

Experiment v Bielefeldu

Východiskem experimentu, který popisuje Otto (1989), byla kritika německé sociální práce v soudnictví. Ta byla v sedmdesátých letech 20. století napadána za to, že posiluje kontrolní funkci soudů, místo aby „nabízela alternativy odvetných opatření“ (Otto, 1989: 525). Reakcí na tuto kritiku byl pokus o změnu role sociálního pracovníka v justici. Experiment, který se uskutečnil v Bielefeldu, vycházel z odmítnutí medikalizace problému delikvence mladistvých.

Soudní praxe ovládaná právníky vycházela z představy, že příčinou deviací mladých provinilců je „deficit jejich osobnosti“. Předpokládalo se, že čím závažnější je deviantní projev, tím závažnější je deficit, z něhož deviace vyrůstá, a tím razantnější by měla být intervence soudu. Úkolem sociálních pracovníků bylo zvládat deficit osobnosti provinilce, pokud by něco takového bylo možné. (Otto, 1989: 526.)

Kriminalistické výzkumy podpořily u velké části mladých delikventů předpoklad normality osobnosti. S využitím tohoto argumentu se sociální pracovníci v osmdesátých letech pokusili nahradit stávající „model osobnostního deficitu“ alternativním „modelem osobnosti delikventa v situaci“. Cílem už nemělo být vyměřit trest přiměřený stupni nedostatečnosti osobnosti, ale zapojit mladistvého do řešení důsledků jeho provinění. Bylo proto třeba zaměřit pozornost na okolnosti provinění a na jeho důsledky pro oběť i pro mladistvého delikventa. (Otto, 1989: 526.)

Současně mělo dojít ke změně role sociálního pracovníka. Jeho úkolem už nemělo být ani doplňování pedagogických dat do soudem vymezené definice případu, ani provádění pedagogické části soudem uloženého trestu. Sociální pracovník měl využít širší škálu alternativních zásahů, zařadit účast provinilce i oběti na rozhodování o případu a měl soudu předkládat návrhy na jeho řešení. (Otto, 1989: 526–528.)

Sociální pracovníci se pokusili uvést principy experimentálně uplatnit. Zabývali se okolnostmi a důsledky delikventního chování. Zařizovali výměnu názorů mezi provinilcem a obětí. Pomáhali mladistvým domyslet důsledky jejich činů. Vedli s nimi rozhovory, které měly na základě myšlenkové rekonstrukce příčin činu a jeho smyslu pro provinilce a oběť pomoci mladistvým pochopit vztahy mezi osobami a vliv porušení

(přesvědčení komplexního postupu)

norem na ně. Rozhovory ukázaly, že subjektivní vnímání okolností porušení normy se u jednotlivých delikventů liší. Na základě rozdílů pohledu mladistvých na okolnosti vlastního provinění, rozdílů ve vývoji vztahu mezi pachatelem a obětí a rozdílů ve změnách přístupu mladistvých k vlastnímu provinění se zdálo být smysluplné formulovat odlišná řešení jednotlivých případů. (Otto, 1989: 527-529.)

Návrhy se ovšem těžko prosazovaly. Sociální pracovníci spolupracovali se státními zástupci pro mládež a neformálně jim předkládali vlastní představy o řešení případů. Ideologie „osobnostního deficitu“ měla však na rozhodování soudu nadále rozhodující vliv. Za předpokladu, že bude zachována nadvláda pohledu státních zástupců, bylo dosaženo drobných kompromisů. (Bylo provedeno několik pokusů ovlivnit mládež pachatele během rozhovoru na státním zastupitelství pro mládež.) Pracovníci justice však nadále trvali na tom, že cíle řešení případů budou vymezovány z hlediska „osobnostního deficitu“, kterému dával státní zástupce přednost. (Otto, 1989: 526-527.)

Otto se bohužel nezabývá důvody, které způsobily neochotu pracovníků justice akceptovat návrhy sociálních pracovníků. Pouze se zmiňuje o tom, že vhodnost modelu „osobnostního deficitu“ bylo obtížné popírat u závažných trestných činů (Otto, 1989: 531). S využitím Lipskyho předpokladů o důvodech popularity medicalizace se proto pokusím navrhnout několik hypotéz o tom, co způsobilo neochotu právníků přijmout hledisko „osobnosti delikventa v situaci“ a formulovat cíle justice širěji.

Nelze vyloučit, že vládní zástupci a soudci odmítali hledisko „osobnosti v situaci“ proto, že jeho přijetí by znamenalo posílení vlivu sociálních pracovníků a odsud plynoucí oslabení vlivu právníků v justici. Zachování modelu „deficitu osobnosti“ se pro právníky mohlo stát nástrojem udržení moci, na kterou byli v rámci své organizace zvyklí.

Důvodem neochoty právníků mohla být také skutečnost, že uplatnění komplexnějšího modelu „osobnosti delikventa v situaci“ zpochybňovalo oprávněnost dosud využívaného, zjednodušeného pojetí cílů. Právníci, kterým až dosud víra v přiměřenost modelu „osobnostního deficitu“ skýtala vědomí správnosti vlastního přístupu, se mohli obávat, že návrhy sociálních pracovníků zpochybňují jejich odbornou kompetenci. Náměty sociálních pracovníků mohly právníky upozornit na dříve opomíjené aspekty řešených případů a mohly u nich vyvolat dříve potlačované pochybnosti o vhodnosti uplatňovaných zjednodušení. Prosazováním staršího pojetí a lpěním na jeho „správnosti“ mohli právníci tyto pochybnosti potlačovat.

Důvodem nepřijetí modelu „osobnosti delikventa v situaci“ mohla být také skutečnost, že model „osobnostního deficitu“ usnadňuje aplikaci zákonem předepsaných řešení. Uvažování v kategoriích práva posiluje sklon právníků vybírat ze zákonom vymezených možností „jedine správný postup“. Proto mohli lpět na myšlenkových postupech ideologie medicalizace, která vidí jasnou vazbu mezi kategoričnou diagnostikou a odpovídajícím postupem řešení. Zpochybnění zvyku stanovit „intenzitu trestu“ podle „závažnosti přčinu“ a hloubky „osobnostního deficitu“, který je považován za jeho příčinu, mohlo právníkům způsobit obtíže při rozhodování.

Obcházení alkoholismu na úřadu sociální pomoci

Jak může v praxi vypadat ospravedlňování zjednodušených cílů, ukazuje studie přístupu pracovníků jednoho okresního úřadu sociálních služeb v Kalifornii k těm žadatelům o dávky sociální pomoci, kteří měli problém s pitím alkoholu (Schmidt, 1990).

Pracovníci dotyčného úřadu považovali za svůj hlavní úkol řešení žádostí o dávky sociální pomoci. Nesnáze jim činila skutečnost, že podstatná část žadatelů má „problémy s pitím“ (Schmidt, 1990: 390-391). V době výzkumu, v roce 1988, měli pracovníci úřadu dost důvodů těmto problémům nevěnovat pozornost. Přehlíželi je tedy, působilo jim to však praktické nesnáze a vyvolávalo to u nich výčitky svědomí a pocity bezmocnosti.

Po roce 1962 zažila Amerika pokus spojit vyřizování žádostí o dávky sociální pomoci se „snahou rehabilitovat příjemce, aby se stali soběstačnými“. Tento pokus se setkal s kritikou z několika stran. Sociální pracovníci namítali, že vyřizování peněz potlačuje pozornost k širěji pojaté práci s klientem, a prosazovali opětovně oddělení dávkové agendy od případové práce. Konzervativní politici se obávali, že případoví pracovníci sympatizující s klienty budou žadatelům přiznávat dávky, na které nemají nárok. Hnutí za sociální práva chudých se obávalo, že spojování výplaty dávek s dalšími okolnostmi života chudých bude působit jako překážka uplatnění jejich práva na zabezpečení. Namítalo, že příjemci dávek žádnou rehabilitaci nepotřebují. Na základě této kritiky byly v roce 1967 ustaveny dva typy agentur, jedny pro vyřizování žádostí o dávky a druhé pro poskytování osobních sociálních služeb. (Brock, Harknett, 1998: 495-497.)

Tento vývoj vedl v Americe k ustálení takových představ o oprávnění k sociální pomoci, které po dalších třicet let odmítaly spojovat potřebnost s „takovými znechucujícími patologiemi“, jako je alkoholismus. Tato ideologie opravňovala úřady sociální pomoci k tomu, aby se zabývaly vyiradně podporou příjmu a služby pro alkoholiky přenechaly jiným organizacím. Snaha úřadu sociální pomoci věnovat zvláštní pozornost problémům žadatelů - pijáků byla považována za nežádoucí. (Schmidt, 1990: 391.)

Druhým důvodem přehlížení alkoholismu žadatelů bylo nebezpečí, že spojování jejich problémů s úkoly úřadu mohlo připoutat pozornost veřejnosti k problematickým stránkám činnosti celého systému sociální pomoci. Chudí alkoholici byli „symbolem marnosti potěsů pomáhat chudým“ a očekávání, že si za své dávky nakoupí další alkohol, mohlo oživit pochybnosti o morálním zdůvodnění výplaty dávek. Na úřadě bylo proto všem jasné, že je třeba, aby se z chudých alkoholiků nestala důležitá cílová populace, která vyžaduje zvláštní pozornost. (Schmidt, 1990: 391.)

Přehlížení problému žadatelů s pitím podporovaly také nesnáze ve spolupráci úřadu sociální pomoci s lékaři a organizacemi, které pracovaly s alkoholiky. Oficiální uznání, že klient je „nezaměstnatelný, protože má potíže s alkoholem“, bylo podmíněno vystavením lékařského potvrzení. Lékaři je však nechtěli poskytovat. Obávali se, že klienti - pijáci se „zabydlí“ v roli oficiálně uznaného alkoholika, která jim umožní pobírat dávky sociální pomoci, a jejich celkové nízká ochota léčit se dále klesne. Ochoť lékařů dotyčné potvrzení poskytnout také omezovala administrativní náročnost jejich práce. (Schmidt, 1990: 398.)

Pokud se podařilo získat potvrzení lékařů, nastaly potíže s účastí oficiálně uznanych alkoholiků v léčebných programech, která pro ně byla povinná. Příslušné organizace nechťely klienty úřadu sociální pomoci do svých programů přijímat. Nebylo to pro ně finančně výhodné; a jejich pracovníci tvrdili, že klienti sociální pomoci postrádají motivaci, která je základním předpokladem úspěchu léčby. (Schmidt, 1990: 400.) Lze říci, že z hlediska Lipskyho koncepce svoji neochotu zabývat se alkoholismem chudých lékaři odůvodňovali pomocí teze: „Komu není rady, tomu není pomoci.“

Pro úřad sociální pomoci bylo tedy jednodušší označit klienta – pijáka za „zaměstnatelného“ a pokoušet se jej zařadit do vlastních výcvikových a rehabilitačních programů, než se pro něho snažit pracně získat potvrzení lékaře a místo v léčebném programu.

Z těchto důvodů se pracovníci vstupního oddělení úřadu sociálních služeb vyhýbali přímému pojmenování projevů problému s pitím. Za svůj úkol považovali vepsat do vstupního formuláře odpovědi klienta na stanovené otázky. Formulář byl sice věnován osobním potřebám klienta, neobsahoval však kolonku pro případné problémy s pitím alkoholu. Pokud osobu žadatele provázely více či méně zjevné příznaky požití nebo soustavné konzumace alkoholu, nebyla tomu věnována viditelná pozornost. Pokud se někteří žadatelé dostavili na vstupní pohovor tak opilí, že „sotva udrželi papír“, pracovník ukončil kontakt a požadoval, aby se žadatel dostavil, až nebude pod vlivem alkoholu. (Schmidt, 1990: 394.) Obvyklý přístup byl jasný: problémy s alkoholem neřešit a chodit kolem něho po špičkách. Díky tomu bylo možné klienty – pijáky zařadit mezi „zaměstnatelné“. Pokud se kvůli problémům s pitím neudrželi v rehabilitačním nebo výcvikovém programu, kam byli jako „zaměstnatelní“ povinni docházet, ztratili na dávku nárok a museli o ni znovu žádat. Problémy žadatele s pitím se pracovníci úřadu začali zabývat až po jeho opakovaném selhání v pracovním programu. (Schmidt, 1990: 396–397.)

Tento přístup ovšem činil některým pracovníkům nesnáze. Mlčenlivé pozorování problému klientů s alkoholem prožívali jako morální dilema spojené s pocity bezmocnosti. Slovy jednoho z nich: „Vím, když se někdo chystá si po odchodu od nás koupit láhev [...] Ale nemůžu nic dělat. Mnoha pracovníkům je to nepřijemné.“ (Schmidt, 1990: 395–396.)

Přehlížení příznaků alkoholismu žadatelů mělo také za následek potíže ve fungování výcvikových a rehabilitačních programů. Do těch se pod pohružkou ztráty dávek zapojovali pijáci, kteří byli úřadem označeni jako „zaměstnatelní“. Do výcvikových a rehabilitačních programů proto často přicházeli lidé, kteří nebyli v důsledku konzumace alkoholu schopni dodržovat podmínky účasti. Na místo určení přicházeli pozdě a opili. K pracovníkům programů se chovali nezdvořile a špatně spolupracovali. Častěji než jiní klienti utrpěli pracovní úraz. Přehlížením příznaků problémového pití a současně vyřešit tyto potíže nebylo dost dobře možné a pracovníkům oddělení služeb zaměstnanosti to působilo značné obtíže. (Schmidt, 1990: 397–399.)

Řadoví pracovníci úřadu tedy na jedné straně věděli, že pro úřad není z ideologických ani praktických důvodů výhodné všimnout si potíží žadatelů s alkoholem. Současně jim však přehlížení této dimenze životní situace žadatelů působilo morální i praktické potíže. Na tuto situaci reagovali dvojitým způsobem.

Měšma si vytvořila „neoficiální strategii“, které jim umožnily na problém alkoholismu reagovat aniž by to bylo „okaté“. Bylo možné o alkoholismu výslovně nepovíat, ale do protokolu pečlivě zaznamenat zjevné projevy opilosti klienta. Tyto záznamy potom mohli další pracovníci použít jako východisko svého rozhodování. Jiná „strategie“ využívala k téměř účelu sugestivní formulace typu: „Klient by mohl mít potíže při dodržování podmínek programu.“ „Klientovi dělalo potíže soustředit se.“ „Klient měl potíže porozumět procesu podávání žádosti.“ Někteří pracovníci sdělovali své poznatky o potížích žadatele s pitím neformálně přímo pracovníkovi, k němuž byl klient odeslán.“ (Schmidt, 1990: 396.)

Většina pracovníků se zabývala výhradně vyřizováním žádostí o dávky a morální rozčarování nebo palčivost praktických nesnází obvyklého přístupu tlumila tím, že si přehlíželi projevů alkoholismu ospravedlňovala odvoláváním se na různé okolnosti. Tyto racionalizace většinou vycházely z logiky výše uvedené teze: „Děláme jen to, co je povoleno.“ případně: „Zabýváme se jen tím, co nám přísluší.“ Různými výroky tohoto typu pracovníci omezovali rozsah své pravomoci.

Pracovníci vstupního oddělení se odvolávali například na to, že jejich dokumentace „je striktně předepsaná“ a „není v ní prostor, abychom do ní zaznamenávali naše postřehy a závěry“. O správnosti zúžení svého zorného úhlu ubezpečovali sami sebe tvrzením, že „zneužívání substancí není pro vymezení statusu klienta všeobecné pomoci“²³ důležitá“. V podobném duchu ulevovali svému svědomí tvrzením, že úřad „má dvě sekce“: „Polovina z nás se zabývá problémy s penězi. Polovina se zabývá sociálními službami. Za námi lidé přicházejí kvůli penězům.“ (Schmidt, 1990: 394.) Odvolávali se také na to, že nejsou způsobilí posuzovat problematiku alkoholismu proto, že k tomu nemají potřebnou kvalifikaci: „Víte, my jsme administrátoři, ne samostatní odborníci. Posuzování není naše věc. Neorientujeme se v tom bezpečně. Nejsem experti a není to naše věc.“ (Schmidt, 1990: 395.)

Někteří pracovníci dávali přehlížení projevů alkoholismu do souvislosti se zájmy a právy žadatelů o dávky. Zdůvodnění tohoto typu bylo dvojí. Za prvé pracovníci poukázovali na to, že mnozí klienti se stydí o dávky požádat a se žádostí k nim přicházejí, pokud jsou opravdu v koncích. „Když na něj vyrukuje s alkoholem a polekám ho, může se stát, že už nepříjde.“ Tim by bylo porušeno jeho právo a člověku v nouzi by se nedostalo pomoci. Pracovníci se, za druhé, snažili být při zmínkách o alkoholismu velmi opatrní, protože klienti měli přístup k jejich záznamům. Pracovníci věděli, že tyto záznamy jsou veřejnými dokumenty, a pečlivě se snažili vyhnout uvedení jakékoliv poznámky, která by mohla být interpretována jako ponižující. To podle nich mělo dvojitý účel. Žadatelům, kteří požívali jako ponižující už samotný kontakt s úřadem, nebyla do ran sypana další sůl“. Dále se tím předcházelo potížím, které mohly nastat, pokud klient a jeho veřejný advokát podali stížnost kvůli diskriminaci při poskytování pomoci. V takovém případě byl záznam pracovníka vstupního oddělení o případu použit jako důkazní materiál. Pro úřad by bylo nepřijemné, kdyby protokol zakládal svědectví ve prospěch stěžovatele. (Schmidt, 1990: 395.)

²³ Termínem „všeobecná pomoc“ („General Assistance“) označuje Schmidt (1990: 392) program sociální pomoci financovaný z rozpočtu kalifornského okresu, ve kterém působil zkoumaný úřad sociálních služeb. Pracovníci vstupního oddělení vyřizovali žádosti o dávky z tohoto programu.

Je obtížné rozpoznat, nakolik je prezentace ohledů na zájmy a práva žadatelů projevem sympatie k nim a nakolik slouží jako nástroj sebe-přesvědčování o tom, že nevíšmavost k potížím klienta s alkoholem je vlastně správná věc. Možné je obojí a jedno nevylučuje druhé. Stejně tak je obtížné rozlišit, zda pracovníci vstupního oddělení skutečně nesmí zasahovat do kompetence „druhé sekce“ nebo zda za toto a další omezení své pravomoci rádi ukrývají své výčitky svědomí a výše zmíněné pocity bezmoci. Skutečnost, že někteří z nich výslovně uvedli, že jim přehlížení alkoholismu působí morální i praktické obtíže, napovídá, že všechna výše uvedená odůvodnění přehlížení alkoholismu žadatelů umožňovala alespoň částí pracovníků zmínit pochybnosti o tom, zda jednájí správně.

Podobnou úlohu pravděpodobně sehrává také ideologie pracovníků z oddělení služeb zaměstnanosti. Ti své klienty – pijáky označovali za „zaměstnatelné“, přesto, že jim to nabourávalo chod výcvikových a rehabilitačních programů. Nesnáze odsud plynoucí pro ně byly přijatelnější, když sami sebe přesvědčili, že jejich úkolem je „posuzovat schopnost klienta být zaměstnán a ne to, proč je zaměstnání neschopen.“ Zjišťovali tedy, „zda je klient schopen pracovat“, a nezajímali se o „ty jejich osobní zvyky a charakteristiky, které mohou způsobit vyloučení z pracovního trhu.“ Měli sice občas pocit, že tím sobě i jim dělají „medvědí službu“. Přesto tvrdili, že správnější je dát průchod mínění klienta: „Dokonce lidí s extrémním mentálním postižením, pokud řeknou, že jsou schopni pracovat, bereme jako zaměstnatelné.“ (Schmidt, 1990: 397.)

Podle toho, co píše autorka citované studie, se zdá, že uvedená odůvodnění přehlížení projevů alkoholismu přece jen nedokázala překlenout všechny nesnáze, které opomíjení této „choulostivé“ dimenze života žadatelů vyvolávalo. Jeho důsledkem totiž bylo, že klienti – pijáci procházeli celým systémem opakovaně, protože nedokázali splnit očekávání, která na ně byla kladena. Pijáci se jako žadatelé opakovaně objevovali na vstupním oddělení. Bud' proto, že selhali ve výcvikovém nebo rehabilitačním programu (Schmidt, 1990: 397–398), nebo proto, že po oficiálním uznání své nezaměstnatelnosti v důsledku alkoholismu nespĺnili požadavky účasti v léčebném programu pro problémové pijáky (Schmidt, 1990: 398–400). Tato „recyklace“ vedla na zkoumaném úřadu sociálních služeb k diskusi o efektivitě obvyklého přístupu k alkoholismu žadatelů.

Výsledkem vzrušené debaty mezi manažery a řadovými pracovníky nebyla změna přístupu, ale jeho posvěcení oficiálními předpisy. Byla zavedena kategorie „funkčního alkoholika“. Tímto eufemismem byli označeni „problémoví pijáci, kteří se jako zaměstnatelní mohou uplatnit v méně obtížných pracovních činnostech“. Pracovníci z toho vyvodili jasný závěr: „Teď můžeme klidně říci: „Jste alkoholik, ale můžete pracovat.““ (Schmidt, 1990: 401.)

Rozšiřování cílů v Horní Poustevně

Lipskýho teorie způsobů zvládnání dilematu mezi komplexností a zjednodušováním cílů práce, ze které vychází tato kapitola, má jednu nevýhodu. Lipský se opírá o dvě teze: Za prvé, úředníci první linie zvládají dilemata mezi komplexností a zjednodušováním díky tomu, že si vytvářejí vlastní pojetí cílů práce s klientem. Za druhé, vlastní pojetí slouží úředníkům první linie k ospravedlnění toho, že si cíle své práce zjednodušují. Domnívám se, že druhá teze je zavádějící.

Výše uvedené i další empirické příklady (viz např. Cloward, Epstein, 1965; Winkler, 2000 aj.) sice svědčí o tom, že využívání „vlastního pojetí“ k odůvodnění zjednodušení cílů je dosti obvyklé. Přesto je třeba připustit, že „vlastní pojetí cílů“ může za určitých okolností sloužit k odůvodnění rozšiřování cílů. Pokud bychom si, vedeni Lipskýho přístupem, kladli pouze otázku, jaká zjednodušení řadoví pracovníci vlastním pojetím cílů odůvodňují, mohlo by nám to „zastřít výhled“ a nemuseli bychom si všimnout, že řadoví pracovníci někdy hledají argumenty ve prospěch prohloubení komplexnosti svých cílů.

Na tuto skutečnost poukazuje v poslední době literatura, která pojednává o tzv. „manažerismu“ v sociálních službách (viz např. Laan, 1998; Clark, Newman, 1997). Termínem „manažerismus“ se označuje snaha přizpůsobovat chod sociálních služeb tržním podmínkám a požadavku provozovat osobní sociální služby „jako byznys“. Manažerí organizací sociálních služeb se domnívají, že úspěch na trhu je podmíněn tím, že řadoví pracovníci budou zbaveni možnosti rozhodovat o cílech své práce a namísto toho budou „dodávat“ manažery předem definované, dobře zpeněžitelné „produkty“, které si bude moci platit zákazník (třeba městský úřad, ministerstvo nebo klient čerpající státní dotaci) objednat.

Pracovníci služeb sociální práce se této představě někdy brání (Clark, Newman, 1997: 95–120) a oporu nacházejí v argumentu, že životní situace klienta je tak unikátní a složitá, že cíle účinné pomoci není možné naplánovat předem. Kladou důraz na „neretrikovatelnou složitost“ práce s klientem a „vstřícnost“ vůči němu a daří se jim tak čelit pokusům o „standardizaci“ cílů jejich činnosti (Clark, Newman, 1997: 119–120). Můžeme tedy říci, že sociální pracovníci se prosazováním složitějšího pojetí cílů snaží rozšiřovat rozsah své manažery omezované pravomoci.

Dělají tedy přesný opak toho, co popisuje Lipský. Základní logika je stejná: řadoví pracovníci zvládají pracovní situaci pomocí vlastního pojetí cílů. Záměr je ovšem opačný, než předpokládá Lipský: pracovníci neodůvodňují zjednodušení, ale větší komplexnost, než od nich představy „manažerismu“ očekávají.

Východí otázkou je tedy třeba reformulovat. Ne: „Jaká zjednodušení řadoví pracovníci vlastním pojetím cílů odůvodňují?“, ale „Hledají řadoví pracovníci odůvodnění pro zjednodušující nebo komplexnější pojetí cílů?“ Odpověď bude sice častěji znít: „Čitější odůvodnit zjednodušení.“ Opomenutí druhé, vzácnější možnosti by nám však mohlo zabránit, abychom posílili ty změny služeb sociální práce, které tu a tam přinášíjí všestrannější přístupy k problémům klienta.

Třeba změny, které v roce 1998 prováděl a obhajoval Milan Cháb z Ústavu sociální péče v Horní Poustevně. Ústavy považuje za „past“, která lidem s mentálním postižením brání prožívat rizika všedního života. Svým klientům proto umožňuje, aby pracovali mimo ústav, a dbá, aby měli řádné smlouvy se svými zaměstnavateli. Mimo zdi ústavu zřídil chráněné pracoviště. Klienti tam mohou – odloučení od přímé podpory ústavního režimu – dlouhodobě pobývat, pracovat na statku a samostatně žít. Je běžné, že v hospodářství pomáhají přes léto. „Kdo chce zůstat i přes zimu nebo přes dvě, je v ústavu ochotně postrádán. Třeba Luboš. [...] v ústavu na něj spolehnouti nebylo. Věděl, že když nezatopí, udělá to za něj někdo jiný. Tady na lesní usedlosti zjistil, že když nezatopí, bude mu hrozit zima.“ (Varecký, 1998: 12.)

Pan Cháb musí snahu, aby klienti ústavu zvládali rizika běžného života, obhajovat sám před sebou i před okolím. Když vzali absolventi náhradní vojenské služby Luboše na tancovačku, komentoval to Milan Cháb následovně: „[...] přiznám se: nejdřív mi nebylo úplně nejlíp při předstávě, jak se někde bez dozoru veselí. Je přece jenom ve stavu obyvatel ústavu. Na druhou stranu tvrdím, že i lidé s mentálním postižením mají právo na rizika podobná těm, která podstupujeme my, „normální lidé“ [...] Bylo asi dobře, že jsme začínali tady v Sudetech, kde není žádná silná místní kultura. Třeba na Hané by lidé nejspíše nesli o něco hůř, že neдрžím postižené pěstné za plotem, a dělám něco, co se nepatří.“ (Varecký, 1998: 12.)

*2. Lipský: vlastní pojem o TM slovo sb
ke ospravedlnění zjevné zjednodušení
oříd*

*Musil: nemůžu pochopit ponze ke zjednodušení
ještě, ale napolek ke větší komplexivě
oříd*

*Pačel: tvorba vlastního pojmu oříd
musíš es jistě zjednodušením oříd
ještě oříd
ke TM motivace práce
ještě*

*— ještě o TM komplexivě
ale o TM motivaci
kultivaci oříd*

MNOŽSTVÍ KLIENTŮ, NEBO KVALITA SLUŽEB

Jak je uvedeno na počátku čtvrté kapitoly, úředníci první linie se podle Lipskyho (1980: 83–85) se svými pracovními podmínkami vyrovnávají třemi způsoby: zjednodušením složitých cílů, omezením poptávky a nerovným zacházením s klienty na základě předpokladů. V této kapitole se budeme zabývat dráhým z nich. Omezení poptávky je průvodním jevem dilematu mezi kvalitou služeb a množstvím klientů. Zaměřím se proto na otázku, zda je možné kvalitu služeb sociální práce, na kterou nepříznivě působí nepoměr mezi malým počtem pracovníků a vysokým počtem klientů, zlepšit zvyšováním počtu pracovníků.

Moje odpověď vychází z poznatků Lipskyho (1980) a Goffmana (1991), kteří se v padesátých a šedesátých letech 20. století zabývali dilematem kvantity a kvality ve veřejných službách. Goffman pojednává o tom, jak relativně nepočetný personál zvládá mnohem větší počet klientů v ústavních zařízeních. Lipský řeší totéž téma z hlediska „ambulantně“ poskytovaných služeb.

Oba autoři se shodují v tom, že snaha zvládat velké počty klientů působí na kvalitu služeb dvěma způsoby. Za prvé tím, že omezuje čas, energii a pozornost, kterou může pracovník věnovat jednotlivému klientovi. Za druhé tím, že ovlivňuje kulturu práce s klientem: přetížení pracovníci si zvyknou podřizovat povahu své intervence potřebě zvládat větší počty případů. Zvyklosti, které jim to umožňují, se v případě rozšíření kapacit obvykle příliš nemění. Přebírají je i nově přijatí pracovníci. Rozšíření kapacit proto, za jinak nezměněných podmínek, vede k rozšířené reprodukci původní kvality služeb, a nikoliv k jejímu zlepšení. Tento argument se pokusím za pomoci poznatků Lipskyho a Goffmana rozvést tak, aby bylo možno alespoň naznačit odpověď na otázku: „Za jakých podmínek může zvýšení počtu pracovníků vést ke zlepšení kvality poskytovaných služeb?“

V textu kapitoly popíšu rysy kultury, která je založena na přízpůsobování služeb snaze zvládat větší počet klientů. Zaměřím se také na to, co Lipský a Goffman říkají o možnostech změny tohoto typu kultury služeb sociální práce²⁴. Pomocí argumentů těchto autorů zodpovím obě výše položené otázky. Doufám, že tím trochu zpochybním myšlus o bezprostřední závislosti kvality služeb sociální práce na počtu pracovníků a přispěji k tomu, aby diskuse o možnostech řešení dilematu mezi pracovní kapacitou a kvalitou intervence přijala realistější východiska.

²⁴ Poznátky citovaných autorů se týkají i sociálních pracovníků. Oba hovoří o širší kategorii pomáhajících pracovníků, mezi nimiž výslovně uvádějí i sociální pracovníky (Lipský, 1980: 3–4, 27; Goffman 1991: 312). Goffman také hovoří o specialistech a dobrovolnicích, kteří klientům poskytují arteterapii a pracovní terapii, jež bývají považovány za postupy sociální práce.