

popisuje, jak „specialisté na tíšňové situace“ poskytují té části klientely, která se důrazněji dovolává uspokojení svých potřeb, kvalitnější služby a uchovávají tak „představu toho, jak by služba měla vypadat v ideálním případě“. Domnívám se, že specialisté na tíšňové situace nejen napomáhají udržovat méně vstřícné praktiky většího personálu, ale mohou také sehrávat úlohu „kulturního zásobníku“ kvalitnějších řešení.

Lipskyho návrhy můžeme chápat jako popis podmínek, ve kterých se mohou pokusy „experimentátorů“, „aktivních kritiků“ a napodobitelů „specialistů na tíšňové situace“ výrazněji projevit. Jejich vliv v organizaci může narůstat, pokud dojde ke třem změnám. Za prvé, dojde-li k posílení účasti klientů na rozhodování o službách. Za druhé, budou-li školy nabízet alternativní metody práce s klientem a při výchově budoucích odborníků budou spolupracovat s organizacemi, které mohou studenty naučit, jak využívat omezené zdroje. Třetí podmínkou je, že se běžnou součástí všedního života poskytovatelů služeb sociální práce stane otevřená, kritická a podpůrná – nikoliv „účtující“ nebo „ohrožující“ – diskuse o práci s klienty. Za důležité považují zejména Lipskyho požadavek na hledání rovnováhy mezi zkušeností se zvládnutím běžných pracovních podmínek a alternativami zavedené praxe. Nejde o to, aby se „lobby klientů“, „potěšení stoupenci alternativ“ a „okorálí praktiky“ navzájem zahrnovali zdrcujícími argumenty. Jde o to hledat a najít způsob, jak do stávající praxe postupně vnášet zlepšení, která budou přínosná jak pro pracovníky, tak pro klienty.

## Kapitola 6

# NEUTRALITA, NEBO FAVORITISMUS

Jak je uvedeno na počátku čtvrté kapitoly, úředníci první linie se podle Lipskyho (1980: 83–85) se svými pracovními podmínkami vyrovnávají třemi způsoby: zjednodušováním složitých cílů, omezováním poptávky a nerovným zacházením s klienty na základě předsudků. Se třetím z těchto postupů je spojeno dilema mezi neutrálním přístupem bez předsudků a rozlišováním klientů podle vlastností, které jsou jim předsudečně přisuzovány. O tomto dilematu pojednává šestá kapitola.

## Důvody rozlišování mezi klienty

Rozlišování mezi klienty a poskytování služeb odlišné kvality jejich dílčím kategoriím je podle Lipskyho (1980: 113) běžným rysem činnosti „veřejných byrokracií“, tedy organizací služeb sociální práce. Problematickým se stává za určitých okolností, o kterých pojednám později.

Lipsky (1980: 105–107) říká, že k rozlišování mezi klienty dochází ze čtyř základních důvodů. Za prvé proto, že společnost od služeb sociální práce očekává, že budou pružně reagovat na neopakovatelné situace a přisupovat k lidem s ohledem na individuální okolnosti jejich života. Sociální pracovníci, kteří chtějí tomuto očekávání dostát, budou vnímatí větší osobitým potřebám svých klientů (jedinců nebo skupin) a budou mezi nimi rozlišovat případ od případu.

Za druhé mohou pomáhající pracovníci věnovat neobvyklou pozornost určité části klientů proto, že chtějí napomáhat zlepšování života lidí. Mohou tak činit z ryziho altruismu, vždy jim však nemusí jít výhradně o prospěch bližního. Někdy je pro ně důležitější, že se mohou na základě vlastního rozhodnutí soustředit na práci, která je lépe uspokojuje. Pokud takovou možnost mají, urputně ji hájí. Záleží jim na ní více než na uspokojení z pomoci druhým. Uznání vyjádřená takto motivované pomoci vnímají jako oprávnění k samostatnému rozhodování. Práce pro bližního se pak pro ně stává spíše nástrojem vlastní nezávislosti než cílem.<sup>37</sup>

Rozlišování mezi kategoriemi klientů, za třetí, umožňuje hospodřit se zdroji. Výběr klientů je přitom regulován dvěma způsoby. Organizace někdy mají předepsáno, aby mezi klienty činily rozdíly z hlediska jejich zákonných nároků na využívání veřejných služeb.

<sup>37</sup> Když Lipsky uvádí, že soustředění se na zlepšování života části klientů je projevem touhy po samostatnosti, opomíjí jiné motivy výběrového přístupu ke klientům (Lipsky, 1980: 105). Jinde však připouští i altruistickou motivaci úředníků první linie (Lipsky, 1980: 144). Jeho úvahu jsem proto dobnil o možnost, že rozlišování klientů je projevem touhy napomáhat bližnímu.

Klienty pak rozdělují podle charakteristik, které je opravňují k využívání zdrojů a služeb, nebo je naopak tohoto oprávnění zbavují. Proces výběru klientů z hlediska hospodaření se zdroji není ovšem regulován toliko oficiálními pravidly. Volnost rozhodování, kterou úředníci první linie v rámci řádu svých organizací obvykle mají, jim umožňuje, aby zdroje, kterých nebývá pro všechny klienty dostatek, využili tam, kde to přinese větší užitek. Nutno dodat, že přitom mohou uplatňovat vlastní představy o tom, co to „užitek“ je.

Čtvrtým důvodem existence rozlišování mezi klienty je skutečnost, že poskytování služeb odlišné kvality různým kategoriím klientů pomáhá pracovníkům služeb sociální práce zvládat jejich pracovní zátěž, nejednoznačnost a psychologickou napětí jejich práce. V tomto případě dochází k rozlišování spíše z důvodů, které souvisí s řešením dilemat a problémů pracovníků, než se snahou lépe využívat zdroje ve prospěch klientů.

Stručně řečeno, z hlediska řadových pracovníků může být účelem rozlišování mezi klienty snaha o individualizaci přístupu, touha pomoci bližnímu, touha rozhodovat o vlastním uspokojení z práce, snaha hospodářit se zdroji, přesvědčení o nulinosti dodržovat předpisy o nakládání se zdroji nebo také potřeba zvládat nesnáze a problémy života v organizaci.

### Podřizování praktik předsudkům o klientech

Ať už je prvotním účelem rozlišování to či ono, pracovníci při něm uplatňují vlastní představy o klientech (Lipsky, 1980: 107, 152) a za účelem rozlišování formulují své vlastní „*pojetí klientů*“ (Lipsky, 1980: 83, 152). Znamená to, že vymezují vlastnosti, podle nichž klienty rozdělují do kategorií, a jako příslušníkům těchto kategorií jim potom věnují rozdílnou pozornost. Často se přitom řídí předsudky, které při vnímání klientů uplatňuje širší společnost (Lipsky, 1980: 109).

Výsledkem je, že prakticky zjednodušování cílů a regulace popřívky, o nichž byla řeč ve čtvrté a páté kapitole, podřizují předsudkům o klientech (Lipsky, 1980: 85). Samostatnost rozhodování, která je pro pomáhající práci charakteristická, umožňuje řadovým pracovníkům zarázovat klienty podle vlastních hledisek do kategorií. Vzhledem k tomu, že se pojetí klientů, z něhož přitom vycházejí, v mnoha ohledech opírá o běžné předsudky, mohou kategorizování a rozlišování klientů považovat za ospravedlněné před širší společností. Protože kategorizace klientů bývá nástrojem redukce cílů a zmiřování pracovní zátěže, v očích řadových pracovníků ospravedlňují běžné předsudky i tyto praktiky.

V souladu s tím, co již bylo řečeno v úvodu druhé části knižky, jsou „stereotypy“ ustálené představy o tom, že přítomnost určitého „příznaku“ (pozorovatelně charakteristiky určité kategorie klientů) je důkazem přítomnosti dalších, podle pracovníka důležitých vlastností klienta. Tyto stereotypy se stávají „předsudkem“, pokud pracovník po rozpoznání příznaku usoudí, že konkrétní klient má další vlastnosti, které podle ustálené představy s příznakem souvisí, přítomnost těchto vlastností však u daného klienta nezjišťuje.

Příkladem předsudku může být výrok, že „dítě je potřebnější než dospělý“. Toto tvrzení, leckdy opodstatněné, se stane předsudkem, pokud třeba pracovníce oddělení sociální pomoci považuje přítomnost dítěte v domácnosti za dostatečný indikátor

potřebnosti a rozlišuje mezi žadateli pouze na jeho základě. Pak se stane, že žadatele o jednorázový příspěvek na otop, která žije v domácnosti s nezletilým dítětem, bez váhání přidělí požadovanou nenárokovou dávku. Bezdětné ženě stejného věku, která žádá o toléž, však dávku neposkytne, aniž se blíže obeznámí s její situací. V tomto případě pracovníce na základě příznaku (přítomnost nebo nepřítomnost dítěte v domácnosti) usoudila, že dotyčnou „související vlastnost“ (potřebnost) má pouze první žena. K tomuto závěru dospěla, aniž by před rozhodnutím individuálně posoudila situaci (například zdravotní stav, možnost výpomoci v rámci rodiny, povinnost splácet dluh apod.) a potřebnost obou žadatelek.

Vlastní pojetí klientů bývá podle Lipskyho ovlivněno třemi typy předsudků. Jsou to předsudky, které vyplývají: za prvé ze sympatií nebo antipatií pracovníků k některým vlastnostem klientů, za druhé z běžných představ o tom, kdo je a kdo není „sociálně hazardní klient“, nebo, za třetí z představ pracovníků o tom, že někteří klienti budou na poskytnutou intervenci reagovat lépe než jiní. (Lipsky, 1980: 108–111.)

Své sympatie uplatnily svého času například pracovníce dvou odborů sociální péče na okresních úřadech České republiky, když rozhodovaly na základě výše zmíněného předsudku o potřebnosti dospělých a dětí. V kanceláři, stejně jako ve svém „*kazdodenním světě*“, byly vlnavější k dětem než k dospělým. Zejména při vyplácní jednorázových dávek považovaly bez velkého váhání za skutečně potřebné „*osamělé matky s dětmi*“ a „*rodiny s větším počtem dětí*“ (Winkler, 2000: 117).

Jeden z příkladů rozlišování mezi klienty na základě běžných představ o „sociálně hodnotných klientech“ byl popsán v Americe, kde veřejné mínění oceňuje obnovu pracovních schopností klientů, a za „sociálně hodnotné“ klienty proto považuje zejména „zaměstnatelné dospělé“. Americké agentury, které pracují s nevidomými, proto své rehabilitační úsilí zaměřují hlavně na osoby středního věku a mladé lidi. Činí tak přesto, že většina nevidomých je ve Spojených státech mezi stárnoucími lidmi před duchodem (Lipsky, 1980: 109).

Jako příklad rozlišování podle předsudků o schopnosti klientů reagovat žádoucím způsobem na nabízenou intervenci můžeme uvést postoj amerických rodinných terapeutů šedesátých let minulého století k chudým klientům. Rodinní terapeuti dávali bez ověřování svých předpokladů přednost středně zámožným klientům a odmítali pracovat s chudými, protože je považovali za „*psychologicky nezpůsobité*“ k přijetí terapeutické pomoci (Cloward, Epstein, 1965; Lipsky, 1980: 111).

Na základě svých osobních sympatií, představ o sociální hodnotě různých lidí a očekávaných reakci na poskytované služby si řadoví pracovníci vytvářejí „*pravidla normality*“, jimiž vymezují očekávané chování klienta. Toto očekávání si pro sebe formulují ze dvou hledisek. Za prvé definují, jak má vypadat „*normální*“ vztah klienta k řádu společnosti. Za druhé vycházejí z ustálené představy o „*normálním*“ chování klienta při interakci s pomáhajícími pracovníky. Kvalitu poskytované intervence pak rozlišují podle toho, jak se v jejich očích klient odchyluje od takto vymezených pravidel normality. (Lipsky, 1980: 112–114.)

V tomto duchu spojovaly výše zmíněné pracovníce českých odborů sociální péče sociální potřebnost se „*služnostmi žadatele*“ o sociální dávky. Tu posuzovaly podle různých kritérií: „*Od občanské bezitílnosti a dobré pověsti v bydlišti až po vsřícnost a spolupráci při*

vyřizování agendy." Od této normy se podle nich mimo jiné odlišoval „klient zneužívající systém", kterého „poznaly" podle toho, že poukazoval na možnost pro něj výhodnějšího řešení, snažil se nějak vmluvit do přízně, vyhrožoval stížností nebo se choval hrubě. Tyto příznaky u pracovníků vyvolávaly podezření ze snahy o „zneužívání systému". Pracovnice dávaly své podezření dotyčným žadatelům najevo a byly nespokojeny, pokud jim předpisy neumožnily dávku neposkytnout. (Winkler, 2000: 117–119.)

To, co Lipsky pojmenovává termínem „pravidla normality", označuje Hasenfeld (1983: 192–193) jako „představy o morálním charakteru klienta". Uvádí, že na tom, jak pracovníci hodnotí jeho morální charakter, mohou záviset důležité charakteristiky kvality poskytovaných služeb. Negativní hodnocení způsobuje nedostatečný respekt pracovníků k občanským právům klienta, vyvolává snahu podmiňovat rozsah a kvalitu pomoci tím, že klient dává najevo lítost nebo pokání, a může vyústit v nepozornost, či dokonce ignoranci vůči přáním a pocitům klienta. Pozitivní hodnocení morálního charakteru klienta obvykle vede k silicímú pocitu odpovědnosti za vyřešení jeho situace, je provázáno projevy partnerského přístupu a může se stát motivem přednostního vyřízení záležitosti klienta.

Stojí za povšimnutí, že Hasenfeld dává hodnocení morálního charakteru klienta do souvislosti s těmi rysy kvality služeb, které mají co dělat s dilematem jednostrannosti a symetrie ve vztazích mezi pracovníkem a klientem. Bude o nich řeč v sedmé kapitole.

Hasenfeld (1983: 192–193) tvrdí, že hodnocení morálního charakteru klienta spočívá v odpovědi pracovníků na čtyři otázky. První otázka zní: „Je klient, *morálně zodpovědný za své potíže*, a je tudíž viníkem své situace, nebo oběti okolností, které nemůže ovlivnit?" Druhá otázka se týká možnosti zlepšení: „Je u klienta možné dosáhnout změny?" Třetí dimenzi morálního charakteru klienta charakterizuje otázka: „Je klient, *morálně způsobilý*" k tomu, aby mohl sám o sobě rozhodovat?" Čtvrtá otázka se týká pohledu společnosti na klienta: „Je klient *hodný úcty*?" Citovaná autorka dodává, že odpovědi na tyto otázky obvykle vycházejí z ustálených představ, které jsou charakteristické pro *kulturu a normativní rámec určité organizace*" (Hasenfeld, 1983: 193). Přesvědčivost těchto představ ovšem závisí na tom, jak jsou provázány s předsudky, které jsou obecně uznávány v celé společnosti.

### Střet s požadavkem neutrality

Předsudky a představy o „normalitě" nejsou jediným ani hlavním důvodem rozlišování. Spíše dodatečně vstupují do rozhodování o rozdílech mezi klienty, jehož původním účelem je ospravedlnit zjednodušování cílů a udržet pracovní zátěž v přijatelných mezích. Podle Lipskyho (1980: 109, 113) to pro společnost a pomáhající pracovníky není nečekané ani zvlášť problematické, pokud k rozlišování klientů dochází na základě předsudků, které uznává i širší společnost. Jinak řečeno, dokud se rozlišování nestane terčem kritiky některé z přímo dotčených nebo pobouřených skupin občanů. K tomu dochází vzácně, protože v předsudcích sociálních pracovníků často rezonují „obecně uznávané představy o plnohodnotnosti a neplnhodnotnosti klientů" (Lipsky, 1980: 109), a rozlišování mezi klienty proto lze považovat za způsob „institutionalizace" předsudků, které prosazují celou společnost (Lipsky, 1980: 115).

I když mezi názory pracovníků a veřejnosti často panuje soulad, rozlišování na základě předsudků se ve veřejných službách dostává do konfliktů s legitimními principy fungování služeb sociální práce. Důvodem je, že od pracovníků veřejných služeb se v moderní společnosti očekává „morální neutralita". Očekává se, „že za stejných podmínek budou ke všem klientům přistupovat stejně". (Lipsky, 1980: 85, 151.)

Toto očekávání je hluboce zakořeněno v „byrokratické", „profesionální" i „občanské" kultuře. Ntmo říci, že ty jsou z řady hledisek odlišné až protichůdné. „Byrokracie" klade důraz na rozhodování úředníků podle neosobních, jednoznačných a předem jasně, písemně daných pravidel. „Profesionál" má na základě vlastního úsudku hledat předem neznámá řešení složitých, a tím pádem neopakovatelných případů. „Občané" se podle vlastního uvážení sdržují, aby hájili své společné zájmy a formulovali nebo uplatňovali pravidla, podle nichž mají úředníci a profesionálové v souladu se zájmy občanů postupovat.

V jednom bodě se však stoupenici byrokracie, professionalismu i občanství shodnou: všem je podle nich „třeba měřit stejně". Úředník má ve všech případech, které posuzuje, rozhodovat stejným způsobem a podle stejných, předem daných kritérií. Profesionál je volán etickým kodexem své profese k zodpovědnosti za to, že všem klientům bez ohledu na jejich názorové, rasové a jiné rozdíly poskytne služby odpovídající jejich situaci. Občané jsou zase podle ideologie moderní společnosti obdařeni pro všechny stejnými („občanskými", „lidskými") právy a společnost má být povinna jim jejich rovná práva zajišťovat.

„Nerovný přístup", nebo-li „favoritismus" (Lipsky, 1980: 151), ke kterému předsudečně rozlišování mezi klienty vede, je se všemi těmito požadavky v rozporu. I když se rozdíly mezi klienty zdají být leckomu zřetelné a stereotypy jejich „neplnohodnotnosti" odůvodněné, veřejný pracovník by měl v souladu s ideály moderní demokratické společnosti „měřit všem jedním metrem". Pokud se k tomu necítí být zavazán loajalitou k úřadu, k odpovědnosti za rovný přístup jej volá jeho profesní společenství, spoluobčané v obci nebo občanské sdružení, kterého je členem. Požadávek rovného přístupu dolehá na pracovníka služeb sociální práce ze všech stran. Pokud mezi svými klienty rozlišuje na základě předsudků, rozdíly v přístupu k nim může považovat za účelné nebo zdůvodněné. Přesto je téměř jisté, že alespoň tuší, že z hlediska neutrality úředníka a profesionála nebo z hlediska rovnosti práv občanů nejedná spravedlivě.

Je-li očekávání neutrálního přístupu ke klientům téměř „všudypřítomné", lze je jen těžko ignorovat. Pracovníci služeb sociální práce přesto v mnoha situacích jednají v rozporu s ním. Jsou tedy dvě možnosti. Buď je pro ně porušování požadavku neutrality výhodné, nebo se pracovníkům služeb sociální práce dají jeho nálehavost tlumit. Vysvětlují tedy dvě otázky: „Co je tím přínosem předsudečného rozlišování, který v očích pracovníků přehluší výčitky svědomí?" „Nebo je snad nějak zařízeno, že se výčitky svědomí vůbec nedostaví?"

## Řešení dilematu mezi požadavkem rovného přístupu a předsudečným rozlišováním

Rozlišování mezi klienty se projevuje ve dvou podobách: Může dojít k vyloučení části klientů z kontaktu s organizací. Nebo organizace klienty neodmítá, části z nich se ale věnuje více a lépe, zatímco jiné jejich části se dostává menší pozornosti. Pracovníci služeb sociální práce využívají obě tyto praktiky jako nástroje zvládnání dilematu mezi komplexností a zjednodušováním cílů a mezi kvalitou služeb a množstvím klientů. Aby zdůvodnili menší pozornost nebo neochotu vůči některým klientům, odvolávají se na to, že by jim „stejně nebylo pomoci“ (viz kapitola čtvrtá). Aby šetřili čas a energii, poskytují většině klientů méně kvalitní služby a pro problémové případy, které je třeba ošetřit důkladněji, vytvářejí specializovaná pracoviště (viz kapitola pátá). Tím se ovšem dostávají do konfliktu s požadavkem neutrality a vystavují se dilematu mezi neutralitou a favoritismem.

Tomuto dilematu je obtížné uniknout, protože – jak jsem uvedl výše – předsudečné rozlišování mezi klienty přivádí pracovníky do konfliktu s požadavkem nestrannosti úředníka, nepředpojatosti odborníka i s očekáváním respektu vůči rovným právům klienta – občana. Zbývají dvě možnosti. Za prvé je možné rozlišování podle předsudků odmítnout a místo toho klienty rozlišovat výhradně na základě osobnosti jejich situace, případně na základě jejich zákonem předepsaných oprávnění. Druhá možnost je přesvědčovat sama sebe o tom, že předsudky, podle nichž jsou klienti rozlišováni, jsou pravdivé, jejich uplatňování je proto správné a ve svých důsledcích přináší společnosti dobro.

První řešení – odmítnutí předsudečného přístupu – je obtížné uskutečnit, je méně časté a vede často k nezdarům. Druhé řešení – utvzování se v oprávněnosti předsudků a odvolávání se na ně – bývá mnohem častější a v organizacích služeb sociální práce je s ním třeba počítat (Lipsky, 1980: 114–115; Hasenfeld, 1983: 194).

Důvodem je podle Lipskyho (1980: 115) skutečnost, že rozlišování mezi klienty vede k „*institucionalizaci předsudků, kterými je prostoupena společnost*“. Mezi úředníky první linie sice existují jedinci, kteří tyto institucionalizované předsudky odmítají akceptovat. Nicméně potřeba zvládat neurčitost pracovní situace a pracovní zátěž podporuje předsudečné uvažování. Působí totiž jako „*bariéra přijímání takových nestandardních informací, které by mohly zpochybnit postupy doby ustálené rutinní praktiky a pojetí klienta*“. Snahy upustit od předsudečného rozlišování mezi klienty narážejí na skutečnost, že případné změny by „*ohrožily existenci rutiny a pojetí cílů, které umožňují práci zvládat*“.

Ospravedlňování praktik předsudečného rozlišování je za této situace založeno na principu odmítní toho, co „*nezapadá*“ do zavedeného a ve společnosti rozšířeného obrazu klienta. Nestandardní informace, která by mohla zpochybnit přesvědčení o správnosti předsudku a jeho praktické aplikace, „*zůstává nevyšlyšena*“. Děje se tak proto, že by mohla zpochybnit nejen předsudky, ale následně i rozlišování, které podle nich probíhá a které ospravedlňuje zjednodušování cílů a zatěžování části klientů „*dalšími náklady*“. Brát vážně informace, které nabourávají ustálené představy o rozdílech mezi klienty, je pro řadové pracovníky obtížné ze dvou důvodů. Tyto informace, za prvé, zpochybnují „*obhájitelnost*“ způsobů zvládnání protikladů práce s klientem. Tím, za druhé, narušují uspokojení, které pracovníci čerpají z pocitu, že jednájí „*správně*“ (Lipsky, 1980: 115.)

Aby se vyhnuli těmto úskalím, jsou úředníci první linie „*vnímaví vůči informacím, které [...] podporují oprávněnost jimi prováděného rozlišování klientů*“. Mají sklon „*přijímat informace od sobě rovných*“. Od nich totiž mohou očekávat, že budou uvažovat obdobně, a že tudíž budou jako „*důležitě*“ vybírat informace, které potvrzují společné představy o klientech. Stručně řečeno, empirické argumenty, které potvrzují platnost jejich názorů a předsudků, vyhledávají řadovi pracovníci mezi svými, ve svém společenském prostředí. (Lipsky, 1980: 115.)

Pro pracovníky služeb sociální práce je typické přesvědčení, že „*osobní zkušenost je tím pravým základem znalostí, které jsou nutné k hodnocení světa klienta*“. Proti tomu těžko co namítnout. Potíž je však v tom, že pomáhající pracovníci se svou zkušeností zacházejí často výběrově a účelově. Lipsky tvrdí, že jejich oblíbeným způsobem argumentace je potvrzování platnosti předsudku dílčí ilustrací. O očekávaných vlastnostech svých klientů říkají: „*Vím, že je to pravda, protože jsem jednou měl klienta, který...*“ (Lipsky, 1980: 114–115.) Pokud se řadový pracovník tímto způsobem dovolává uznání platnosti předsudku, který je za oprávněný považován veřejností nebo spolupracovníky, ví, že mu okolí přitaká. Pravděpodobnost, že se setká s odmítnutím věrohodnosti své dílčí ilustrace, je malá. Pokud jde o obecně uznávanou představu, lidé v okolí mají k jeho předsudku stejně nekritický postoj jako on sám. I jim umožňuje uspořádat různorodou, nejednoznačnou a rozporuplnou skutečnost kolem do přehledného a srozumitelného obrazu, na jehož základě se dá bez velkých a unavujících pochybností rozhodovat. I lidé v okolí by zpochybnění jasnosti tohoto obrazu protichůdnou informací zneklidnilo. A kdyby někdo přece jen uvedl protichůdný příklad, nic se neděje: „*Výjimka přece potvrzuje pravidlo!*“

Ospravedlňování, které se opírá o obecně uznávané předsudky, využívají podle Lipskyho v Americe úředníci první linie ke zdůvodňování nerovného přístupu k chudým a nemocným. Od přesvědčení mnoha Američanů o tom, že „*chudí jsou do určité míry odpovědní za situaci, ve které se ocitli*“, a že „*pobírání dávek, které jsou označeny nálepkou, pro chudé, je ostudné*“, není daleko k uznání názoru, že „*veřejné programy pro chudé jsou [...] pro společnost zatěžující, a ne přínosné*“. Tyto převažující postoje k chudým umožňují ospravedlňovat jednání, které vede k jejich zanedbávání na úřadech. Spostoji k chudým souvisí v Americe předsudky o rasové a etnické odlišnosti klientech. Ty veřejným zaměstnancům usnadňují zařazovat velkou část chudých klientů mezi „*méně ústřední*“ a na základě toho jim věnovat menší pozornost. Skutečnost, že tyto představy v Americe převládají, upevňuje přesvědčení o oprávněnosti takového postupu a dává zápočet na prohřešky proti lajaltitě úředníka, proti profesní etice nebo proti představě o rovnosti občanských práv. (Lipsky, 1980: 181–182.)

## Význam odvolávání se na uznávané předsudky

Z toho, co bylo dosud řečeno, plyne, že prvotním účelem odvolávání se na obecně uznávané předsudky je ospravedlňování odlišného zacházení s rozdílně hodnocenými klienty. Nestejné hodnocení klientů a rozdílné zacházení s nimi přitom slouží zjednodušování cílů a udržování pracovní zátěže v přijatelných mezích. Tentýž předsudek a na něm založený

odlišnou úlohu: Představek může vymezovat důvody, pro které není třeba zabývat se určitými problémy některých klientů. Potom slouží ospravedlňování zjednodušením cílů. Tentýž představek může také odůvodňovat poskytování kvalitních služeb pouze části klientů. V tomto případě se stává nástrojem omezování pracovní zátěže. Pokud jsou na základě téhož představek odmitány informace, které jsou s ním v rozporu, slouží jako návod na potvrzování sebe sama a jako omluva porušování principu neutrality. Na určitou praxi rozlišování je proto účelné nahlížet trojím způsobem – z hlediska tří Lipským uváděných dilemat. Tuto úvahu jsem se pokusil znázornit ve schématu číslo tři.

schéma číslo 3

Význam způsobů rozlišování mezi klienty v rámci jednotlivých dilemat

SENJATA

	ZPŮSOBY ZVLÁDÁNÍ DILEMAT ÚŘEDNÍKY PRVNÍ LINIE		
	ospravedlňování zjednodušení cílů odvoláváním se na okolnosti	odůvodnění regulace pracovní zátěže rozšířením (kvalit) služeb pro různé části klientely	ospravedlňování favoritismu odvoláváním se na představy o rozdílech mezi klienty
<b>PRAKTIKY NEROVNÉHO PŘÍSTUPU</b>	zvládání dilematu komplexních a zjednodušených cílů, viz kapitola čtvrtá	zvládání dilematu kvality služeb a množství klientů, viz kapitola pátá	zvládání dilematu neutrality a favoritismu, viz kapitola šestá
vyloučení „méně účtyhodných“ klientů	„Komu není rady, tomu není pomoci!“	vyloučení části klientů omezením informací o oprávnění a službách	zdůvodnění vyloučení části klientů představek o jejich menší sociální hodnotě
poskytování lepších služeb klientům „hodnějším úcty“	„Alespoň někomu, když ne všem!“	soustředění pozornosti kvalifikovanější části personálu pouze na část klientů	zdůvodnění rozdílné kvality služeb uznávaným představek o jejich menší sociální hodnotě
větší pozornost klientům, jejichž změna přinese „lepší hodnocení“	„Děláme jen to, co se po nás chce!“	„lízání smetaný“: zvýšení úspěšnosti výběrem klientů úspěšných podle uznávaných kritérií hodnocení	zdůvodnění rozdílné kvality služeb představek, jež je institucionalizován systémem hodnocení v organizaci
větší pozornost klientům, kteří by měli „lépe reagovat na intervenci“	„Komu není rady, tomu není pomoci!“	úspora zdrojů a větší úspěšnost prací s klienty, kteří jsou považováni za významější na intervenci	zdůvodnění vyloučení části klientů představek o malé vstřícnosti jejich reakce na pomoc

V levém sloupci schématu číslo tři jsou uvedeny čtyři základní praktiky rozlišování mezi klienty: vyloučení „méně účtyhodných“ klientů, poskytování lepších služeb „účtyhodnějším“ části klientů, větší pozornost klientům, jejichž změna přinese pracovníkům „lepší hodnocení“, a větší pozornost klientům, kteří by podle očekávání měli „lépe reagovat (být vnímavější) na intervenci“. Každá z těchto praktik má pro pracovníky, kteří ji využívají, určitý význam z hlediska zjednodušování cílů, zvládání pracovní zátěže i ospravedlňování nerovného přístupu ke klientům. Tyto tři významy se obvykle doplňují. Jak říká Lipsky (1980: 155), pokud úředníci první linie mají úspěšně zvládat protiklady své práce, způsobují zvládání pracovní zátěže, pojetí cílů a představy o klientech „do sebe musí zapadat“.

Myšlenka, že účelnost vzorů regulace pracovní zátěže, koncepce cílů a představek o klientech je podmíněna jejich vzájemnou provázaností, se mi zdá být důležitá. Poukazuje na to, že řešení různých dilemat práce s klientem spolu souvisí. Chci se proto pokusit o komplexní výklad významů jednotlivých praktik představek rozlišování. Protože příklady, které uvádí literatura, se obvykle vztahují pouze k jednomu z dílčích dilemat, pokusím se návaznosti na další dilemata domyslet a naznačit sám.

### Vyloučení „méně účtyhodných“ klientů

Pokud pomineme záhlaví schématu tři, jeho první řádek je věnován způsobu představek rozlišování, který spočívá ve „vyloučení méně účtyhodných klientů“. Literatura neopývá příklady tohoto postupu. Nicméně byl zaznamenán. Lipsky (1980: 102) uvádí příklad americké agentury, která se zbavila části klientů tím, že plakáty snabdkou svých služeb nevytiskla a nevyvěšila ve španělštině.

Tímto postupem se jí podařilo omezit poptávku po svých službách. Hispánská část potenciálních klientů se o nich prostě nedozvěděla, případně se o nich mohla dozvědět se značným zpožděním. Pro pracovníky agentury to současně znamenalo zjednodušení cílů. Hispánci mají v Americe na rozdíl od bílých a černochů některé specifické problémy, které vyžadují specifické formy intervence. Protože se agentura zbavila hispánských klientů, její pracovníci se těmito problémy nemuseli – alespoň nějakou dobu a ne ve velkém rozsahu – zabývat. Na řešení problémů Hispánců se například mohla zaměřit pouze menší část pracovníků a většina je mezi své cíle nemusela zařadit.

Vyloučení celé jedné etnické a kulturní skupiny z klientely je dosti patrným prořeškem protiprincipu neutrality. Lze předpokládat, že pracovníci agentury si jako veřejní zaměstnanci něco takového mohli dovolit proto, že Hispánci mají ve Spojených státech pověst problémových a méně účtyhodných spolupobčanů, kterým by „stejně nebylo pomoci“.

### Poskytování horších služeb „méně účtyhodným“ klientům

Ve druhém řádku schématu číslo tři se hovoří o „poskytování lepších služeb „účtyhodnějším“ klientům“. Tato verze představek rozlišování – bývá v literatuře popisována spíše ve své negativní podobě – autoři píšou o tom, proč jsou „méně účtyhodní“ obsluhováni hůře (viz např. Cloward, Epstein, 1965). Příkladem tohoto typu pojednání je blánek o „institutionalizovaném racismu“ (lebož autor je David (1970)).

Dodson si klade otázku, zda pracovníci veřejných agentur diskriminují své klienty černé pleti proto, že je nenávidí, nebo je naopak nenávidí proto, že je diskriminují. Tvrdí, že správná je druhá odpověď. Poskytování horších služeb černochům je zaběhaná záležitost, která pracovníkům zjednodušuje práci a šetří námahu (Dodson, 1970: 91-92). Pracovníci, kteří touto cestou poskytují „výsostná privilegia“ svým bílým soukmenovcům, jsou přitom „lidé dobré vůle, kteří vedou zbožný život“. Aby uklidnili svoje svědomí, nezbyvá jim, než aby „si vytvořili racionalizace toho, proč jsou [bílí klienti] na rozdíl od příslušníků jiné rasy oprávněni k takovým privilegiím“. Tyto racionalizace se pak stávají „rasistickými dogmaty“, „mýty“, které brání efektivní práci agentur v „černých čtvrtích“ (Dodson, 1970: 94-95).

Dodson (1970: 95) uvádí seznam vlastností, které se podle zmíněných dogmat a mýtů pojí s černou pletí. Jsou to: „nízké I.Q.“, „spodní sociální třída“, „málo odhodlané ego“, „nepřítomnost otce, s nímž by se mohli ztotožnit“, „neschopnost obětovat okamžitý požitek dlouhodobějším cílům“, „matriarchát“, „kulturní deprivace“ a „nedostatečná stimulace v předškolním věku“.

Jak už bylo řečeno, z domněnky, že uvedené vlastnosti provázejí černou plet, se stává předsudkem teprve tehdy, není-li její platnost znovu a znovu ověřována u každého jednotlivého klienta černé pleti. A tato podmínka předsudčnosti úsudku bývá podle Dodsona (1970: 95) naplněna: pracovníci většinou nepočítají o tom, že chudé černochy „není možné přimět ke spolupráci“. Jsou ovšem ochotni připustit, že někteří z nich „mohou růst“. Když tuto formulaci podle Dodsona „přeložíme do angličtiny“, znamená to, že jsou ochotni se nechat „umýt“ – „projit přeměnou v obstojnou napodobeninu člena dominantní skupiny“ a stát se „černými Anglo-Saxy“ (Dodson, 1970: 89-90, 96).

Potenciální klienti agentur, ve kterých probíhají popsané procesy, jsou tedy podle Dodsona rozdělováni na tři kategorie: bílí, kterým jsou poskytnuty standardní služby. Černí, kteří nejvíce známky ochoty nechat se „umýt“ a kterým nejsou poskytnuty žádné služby. Třetí kategorii tvoří černí, pro které je „umýtí“ přijatelné. Tém agentura pomůže přijmout „zvyklosti, jazyk a oděv dominantní skupiny“. Dodson říká, že v Americe tímto procesem prošly miliony příslušníků druhé generace přistěhovalců nejruznějších menšin. Dodává, že černochi oproti nim mají dost velkou nevýhodu v tom, že „jejich barva pleti jim brání uniknout vlastní identitě“ (Dodson, 1970: 90).

### Větší pozornost klientům, jejichž změna přemese pracovníkům „lepší hodnocení“

Tento způsob rozlišování mezi klienty je uveden ve třetím řádku schématu číslo tři. Bývá nazýváno „lízání smetany“. Spočívá v tom, že pracovníci služeb sociální práce soustředí svůj pozornost hlavně na klienty, kteří se zdají být potenciálně nejspěšnější z hlediska „úřadem uznávaných kritérií úspěchu“ (Lipsky, 1980: 107).

Lipsky obrazně říká, že pracovníci si na těchto klientech „rádi zamlsají“. Všímá si hlavně toho, že práce se slibnými klienty přináší řadovým pracovníkům uznání v organizaci a úspěch navzdory tomu, že nestíhají práci se všemi klienty. (Lipsky, 1980: 107.) Popisuje tedy „lízání smetany“ jako techniku zvládnání dilematu kvality služeb a množství klientů. Říká: „Pokud jsou všichni klienti považováni za stejně účtyhodné a není je možné všechny obsloužit, přednost dostává zlepšení osobního úspěchu nebo úspěchu celé agentury.“ (Lipsky, 1980: 107.) Tato věta upozorňuje na důležitý rozdíl mezi tím, jak „lízání smetany“ chápe Lipsky a jiní autoři.

Ostatní autoři používají tento termín dosti volně a označují jím jakýkoliv výběr klientů, který je nějak pro pracovníky služeb sociální práce výhodný (viz např. Dodson, 1970: 91; Howe, 1986: 32). V tomto volném pojetí by bylo možné za „lízání smetany“ považovat všechny čtyři praktiky předsudčného rozlišování klientů uvedené ve schématu tři. Lipsky ovšem spojuje „mlsání“ toliko se situací, kdy pracovníci vybírají z jinak „stejně účtyhodných“ klientů ty, kteří jim napomohou získat uznání ze strany zaměstnavatele. Postupy, které jsou založeny na odmítání „méně účtyhodných“ klientů nebo na preferenci klientů „vnímavých na intervenci“, Lipsky za „lízání smetany“ nepovažuje.

Můžeme se domnívat, že pro řadové pracovníky není „mlsání“ toliko způsobem zvládnání pracovní zátěže. Souvisí s ním také možnost zjednodušení cílů: pracovníci se specializují na slibné klienty, naučí se řešit jejich problémy a problémům ostatních klientů věnují relativně menší pozornost. I když vědí, že úřadem uznávaná kritéria hodnocení mohou být nastavena účelově nebo sledují krátkodobé zájmy organizace, mohou se na ně při ospravedlňování prohřešku proti požadavku neutrality odvolávat.

Jako příklad „lízání smetany“ se obvykle uvádí počínání poradců pro zaměstnávání, kteří na volná pracovní místa posílají „dobře zaměstnatelné“ klienty. I když jejich šance získat práci je i bez pomoci úřadu dosti vysoká, ubírají příležitost lidem, které je obtížnější umístit. (Lipsky, 1980: 108; Hasenfeld, 1983: 6, 100.)

Jiný příklad „lízání smetany“ se týká preferování dětí a jejich rodin a znevýhodňování seniorů a lidí s postižením. Cypher (1980: 80-82) i Howe (1986: 5-19) konstatují, že pracovníci úřadů sociálních služeb v Británii dávali v sedmdesátých letech 20. století přednost práci s dětmi a jejich rodinami. Problémy péče o děti zabíraly větší část náplně práce sociálních pracovníků přesto, že těchto případů bylo méně než případů seniorů a lidí s handicapem. Na úřadech sociálních služeb, které v té době zaměstnávaly sedmdesát pět procent všech sociálních pracovníků v Británii, existovala hierarchie případů a pracovníků. Na jejím vrcholu byly případy dětí, které řešil kvalifikovanější a zkušenější personál. Na opačné straně hierarchie byly případy seniorů a lidí s handicapem, kterým se věnovali méně kvalifikovaní, pomocní sociální pracovníci nebo dobrovolníci. Oficiální strategie žádného úřadu přitom neobsahovala záměr učinit některou část klientů předmětem soustavnější pozornosti pracovníků, kteří se liší svou odbornou zdatností.

Cypher i Howe se shodují, že toto rozlišování mezi klienty úřadů sociálních služeb má více důvodů. Patří mezi ně například preference složitější, méně rutinizované, méně stigmatizované a méně kontrolovatelné práce s dětmi kvalifikovanými pracovníky (Cypher, 1980: 81; Howe, 1986: 25-32). Za hlavní důvod však považují to, že „morální panika“, která se po roce 1970 v Británii strhla kolem zneužívání dětí, způsobila, že problém násilí na dětech „se stal hlavním předmětem pozornosti pracovníků a úřadů, které je zaměstnávají“ (Cypher, 1980: 81; Howe, 1986: 128).

Náprava reputace osobních sociálních služeb, které podle tisku při ochraně zneužívaných dětí selhaly, se pro představitelky sektoru sociálních služeb i pro jeho řadové pracovníky stala důležitou strategickou otázkou (Howe, 1992). Za kritérium úspěchu začala být považována schopnost úřadů ochránit ohrožené děti před nebezpečím, které jim hrozilo ze strany rodičů. Panika kolem zneužívání dětí vychýlila priority, strukturu klientely a praxi ve prospěch dětí. Případy problémových rodin začaly být vnímány jako „riskantní“, a byly proto světovány odborně zdatnějším pracovníkům (Cypher, 1980: 81). Předstudek o větší „rizikovosti“ případů

tí pro úřad a z něj plynoucí důraz odborně zdatnějších pracovníků na případy problémových rodin byl pracovníky postupně přijat. „jako přirozený“ (Howe, 1986: 128).

Lze říci, že odvoláním se na tento předpoklad si pracovníci úřadů sociálních služeb mohli legitimně zjednodušit práci tím, že věnovali menší pozornost seniorům a lidem handicapem. Dělalí jen to, „co se po nich chce“. Cíle úřadů byly méně komplikované pracovní zátěž sociálních pracovníků se stala zvládnutelnější díky tomu, že méně referovaným kategoriím klientů byla nadále věnována převážně rutinní péče (Cypher, 1980: 82; Howe, 1986: 27–28). Pracovní zátěž se stala zvládnutelnější také díky tomu, že asové a odborné náročná snaha o „rehabilitaci“ problémových rodin byla kvůli obavám dalšího „selhání“ úřadu daleko častěji než dříve nahrazována úředními zásahy typu odebrání dítěte<sup>38</sup>. Ty přestaly být využívány jako „poslední možnost“ a častěji se švaly „rutinním krokem k řešení“ (Howe, 1986: 128, 1992: 491–492).

### čtější pozornost klientům, kteří by podle očekávání měli být „vnímavější na intervenci“

Řadoví pracovníci někdy rozlišují klienty na základě předpokladu, že část z nich bude na jejich intervenci reagovat vnímavě, případně že reakce jiné části klientů na intervenci bude pasivní. Na rozdíl od „lízání smetaný“ motivace tohoto způsobu rozlišování podle ipskyho příliš nesouvisí s kritérii úspěšnosti v rámci úřadu. Plyne spíše ze snahy pracovníků dosáhnout uspokojení, jehož se jim může dostat od lidí, kteří dobře spolupracují nebo alespon reagují na poskytnovanou pomoc a kterým díky tomu může být umožněno. (Lipsky, 1980: 111.)

Lipsky v této souvislosti uvádí, že pracovníci organizací, které se zabývají rodinnou prací raději s případy zneužívání dětí než s případy jejich zanedbávání<sup>39</sup>. Zneužívání dětí je sice dosti odpudivá forma kriminality, od účastníků zneužívání však lze údajně mnohem větší pravděpodobností očekávat odezvu na intervenci než od pasivních rodičů, kteří své děti zanedbávají. (Lipsky, 1980: 155.) Pokud pracovníci dávají přednost případům zneužívání, aniž by očekávali „reaktivnost“ jejich účastníků ověřovali, vzniká předpoklad, že se v očích pracovníků zdůvodňuje soustředění pozornosti na „vnímavější“ klienty.

Pracovníci se pak obšírněji zabývají případy zneužívání a doufají, že díky odezvě erou mají jejich účastníci podle očekávání skýtati, dosáhnou většího pracovního pokolení. Současně se tím zbavují zátěže, která plyne z neurčitosti zanedbávání: ve tšíně případů je totiž obtížné jasně rozhodnout o tom, zda jde o zanedbávání, či zda ování rodičů taktó klasifikovat nelze (Home, 1999: 62). Tuto neurčitost by bylo možné impenzovat jedinečným pracovním, dlouhodobým pozorováním případu a doplňováním dalších dalších informací. Je proto jednodušší soustředit pozornost na případy zneužívání. Ty e také nebyvají zřetelně průzračné, cíle práce s nimi jsou nicméně jasnější.

Opomíjení případů zanedbávání přitom mohou pracovníci sami pro sebe odůvodňovat dstavou, že svůj čas věnují „závažnějším“ otázkám zneužívání a nemrhají energií na íci s „bezvýhodnými případy“ lhostejných a pasivních rodičů zanedbávaných dětí. Pro o uváhu mohou navíc nacházet oporu ve veřejném mínění.

<sup>38</sup>oto „zjednodušení“ častěji uplatňováním úředního postupu bylo ovšem vykoupeno nárůstem nazyty dilematu mezi situačním a procedurálním přístupem. O něm bude řeč v osmé kapitole.

### Zvládání rozdílů mezi očekáváním a výsledkem

Ani zjednodušené cíle nelze někdy přes veškeré pokusy o regulaci pracovní zátěže naplnit. Za této situace pomáhá předšudečné rozlišování řadovým pracovníkům vyrovnávat se s psychologickými důsledky rozdílů mezi očekávanými výsledky a tím, co bývá reálně dosaženo (Lipsky, 1980: 83). K tomu dochází trojím způsobem. Rozlišování umožňuje uchovávat představu dobře odvedené práce alespon u menší části klientů, skýtá možnost zúžit škálu klientů, o nichž se soudí, že je třeba jim poskytnout kvalitní služby, a zbavuje pracovníky pocitu zodpovědnosti za některá selhání služeb sociální práce (Lipsky, 1980: 151–156).

Není-li možné pracovat dobře se všemi klienty, předšudečné rozlišování mezi nimi umožňuje řadovým pracovníkům přistupovat vstřícně alespon k některým z nich. To, co by rádi poskytli všem klientům, poskytují alespon jejich části. Alespon někde si tak uchovávají možnost postupovat způsobem slučitelným s „ideální představou vlastní práce“. Alespon u části klientů nepocítují výrazný nesoulad mezi tím, co podle nich být má, a tím, co je. Navzdory nepřítizni pracovních podmínek tak mohou řadoví pracovníci žít s pocitem, že jsou schopní dělat svou práci dobře. (Lipsky, 1980: 151.)

Jsou-li pracovníci schopni rozdělit své klienty na „oběti“ a „viničky“, na „schopné zlepsi“ a „beznadějně“, „morálně způsobilé“ a „morálně nezpůsobilé“, případně na „úctyhodné“ a „méně úctyhodné“ (viz výše o „normalitě“ a „morálním charakteru klienta“), dokážou sobě i ostatním odůvodnit, komu je a komu není třeba věnovat plnou pozornost (Lipsky, 1980: 152). Schopnost označit některé klienty za „viničky“, „beznadějně“, „morálně nezpůsobilé“ nebo za „méně úctyhodné“ zbavuje pracovníky pocitu zodpovědnosti za osud hůře hodnocené části klientů a za podstatnou část neúspěchů své práce (Lipsky, 152–153; Hasenfeld, 1983: 193).

Díky rozlišování mezi klienty se mohou řadoví pracovníci vyvarovat pocitu, že věci nejsou, tak jak mají být. Vzhledem k tomu, že působí v podmínkách, které je předurčují k častému neúspěchu, musí to pro ně být nesmírně důležité. Obrazně řečeno, léčit těžko zvládnutelné množství nevyléčitelných, kteří často ani léčení být nechtějí, a ještě přitom vyhovět všem, kdo si osobují právo určovat výsledky, aniž by věděli, co vlastně chtějí, není snadná záležitost. Není proto divu, že se pracovníci služeb sociální práce snaží ospravedlňovat zjednodušením, která jejich práci činí průzračnější, a zdůvodňovat to, co se nedáří.

Problém je v tom, že předšudky a rozlišení, která mají být nástrojem zvládnání nepřítizně pracovní situace, se často mění v účel. Aby se předšudek stal přesvědčivým zdůvodněním, je třeba mu bezmezně uvěřit. Namísto toho aby nám předšudky pomáhaly ovládat nepřítizně pracovní podmínky, ovládají nás samé. No řekněte třeba, jak je to s tou „lécitelností nevyléčitelných“? Jsou tzv. „sociálně slabší“ klienti skutečně „beznadějní“, nebo se jejich „odsouzením k neúspěchu“ jenom pokoušíme omluvit, že jim neumíme pomoci?