

STRATEGICKÁ DILEMATA A JEJICH ŘEŠENÍ ŘADOVÝMI PRACOVNÍKY⁵⁰

= představa o útlaze prostředků, které vzniklo ve SN
které ovlivňují celkový strategický vývoj
a útlaz sba. prostředků svým
profesionism a prac. podmínkám
= vytvoření dobrých podmínek / útlaz
a vyjasnění výrazem pro
sebe - naplnění

Ve třetí části knížky chci pozornost laskavého čtenáře obrátit ke „strategickým dilematům“ práce s klientem. Ta se týkají otázky: „Jaká má být podle představ pomáhajících pracovníků úloha jimi poskytovaných služeb sociální práce ve společnosti?“

Při hledání odpovědi na tuto otázku budu vycházet ze dvou předpokladů. Za prvé zmyslenky, že způsob, kterým řadoví pracovníci zvládají svá strategická dilemata, výrazně ovlivňuje podobu operační strategie celé organizace služeb sociální práce. Za druhé z názoru, že své představy o významu služeb sociální práce pro společnost přizpůsobují řadoví pracovníci především svým důlím preferencím a běžným podmínkám života v organizaci. Za přijatelná nebo žádoucí proto považují taková řešení strategických dilemat, která jim v praxi umožňují provozovat zažitá řešení vředních dilemat.

Zjednodušeně řečeno, předpokládám, že strategie řadových pracovníků jsou neopomenutelným prvkem strategie celé organizace a jsou do značné míry předurčeny tím, jak řadoví pracovníci řeší vřední dilemata své práce s klienty.

Strategická dilemata řadových pracovníků a operační strategie organizací

Možnost, že řadoví pracovníci mají co říci ke strategickými otázkám a že by způsob, jak je řeší, mohl ovlivňovat celkové zaměření organizace, připošit literatura o službách sociální práce od konce šedesátých let 20. století. Do té doby byly strategie běžně považovány za výsledek vyjednávání mezi výkonným vedením a vlivnými subjekty sociálního prostředí organizace.

V tomto duchu považují Street, Vinter a Perrow „strategii“ za „představu o úkolu organizace, jejíž zastánci mají v organizaci vlivnou pozici, díky které se jejich vymezení úkolu stává autoritativním a vstupuje do života“ (Street, Vinter, Perrow, 1966: 18). Tuto vlivnou pozici podle nich zastává „výkonné vedení“, které organizaci „formuje“ čili „tváří“. To znamená, že „formuluje operační cíle a strategie“ celé organizace, zvolené cíle „vysvětluje a předkládá“ představitelům různých institucí, „neutralizuje námítky klíčových skupin z okolí organizace a získává od nich zdroje“ a „v rámci organizace utváří strukturu rolí a odpovědnosti“ (Street, Vinter, Perrow, 1966: 45, 67-88).

Lipsky (1980, 1991: 213-216) tuto představu doplnil názorem, že „pracovníci nižších úrovní vytvářejí a uplatňují vlastní strategie“, aby mohli „přizpůsobit nástroje managementu běžným úkolům“. „Operační cíle“, které mají pracovníci organizace v úmyslu skutečně dosáhnout, a které proto organizace naplňuje svými běžnými činnostmi (Hasenfeld, 1983: 85-89), nevychází podle Lipskyho pouze z rozpočtových kalkulací manažerů, ze zákonů a oficiálních procedur. „Je třeba si také všimnat řešení, která vlnězají pracovníci, aby zvládli problémové klienty, velkou pracovní zátěž a tlaky plynoucí z nutnosti respektovat stovky pravidel a procedur a zodpovědně je přizpůsobit konkrétním klientům.“ Tato řešení – neboli „strategie první linie“ – vznikají podle Lipskyho proto, že přímá práce s klientem vyžaduje, aby „pracovníci první linie [...] poskytovali složité charakteristiky konkrétního klienta a jeho situace“, dávali je „do souvislosti se škálou možností, které skýtají programy“ a na základě „vlastního úsudku“ určovali směr své intervence (Lipsky 1991: 213-216).

Podle Lipskyho to nezužuje, že nadřazení strategie svých podřízených a celé organizace vůbec neovlivňují (Lipsky, 1991: 214–215). Znamená to však, že pokud nevezmeme v úvahu vlastní úsudek pracovníků první linie a strategie, které jim umožňují zvládat všední podmínky jejich práce, nemůžeme plně pochopit smysl, zaměření a efekty intervencí, které organizace vykonává.

Street, Vinter a Perow (1966: 177–178), kteří si tvrdí, že strategii organizace „formuje vedení“, tuto Lipskyho myšlenku bezděčně potvrzují vlastním výzkumem výchovných zařízení pro mladistvé delikventy. Při výzkumu nepoužívali pouze dotazníky. Životní ústavů přímo pozorovali. Díky tomu si, navzdory svým představám o úloze vrcholového vedení, všimli, že vztahy personálu k chovancům byly „více domucující“, než by to odpovídalo tomu, co zaměstnanci uváděli v dotaznících. Vывodili z toho, že personál, který při výkonu své práce „musí zajistit spolupráci s těmi, na které má dohlížet“, má „všeobecný sklon k poručnickování“, což způsobuje „výkonnému vedení vážné problémy při zavádění laskavějších“, méně represivních „strategií“.

V tuto chvíli si nemůžeme všimnout skutečnosti, že se vedení americké analogie výchovného ústavu snažilo prosadit právě „laskavější“ strategii. Důležité je, že s tím mělo potíže, protože dozorcí výchovného ústavu uplatnili vlastní „strategii úředníků první linie“. Street, Vinter a Perow ji popsali následovně: Dozorci měli potíže, protože je vedení pomocí předpisů nutilo „být shovívaví, důvěrní, ochraňující a tvořiví“ a nevzalo dostatečně v úvahu, že jejich úkolem také je „udržet pořádek“. Dozorci viděli, že důsledkem doporučené shovívavosti je pašování zbraní na ubikace, šikanování a podobné události, které končívají „zběsílým kázeňským zásahem“. Ve snaze vyhnout se dilematu mezi požadavkem vstřícnosti a potřebou zabránit těmto excesům „zjistili, že pouze díky příležitostnému obnovení přísného kázeňského postupu se mohou chovat předepsaným způsobem“.

Zdůvodnění této své strategie dozorcí vyvodili „přimo z terapeutické filosofie“, kterou prosazovali jejich nadřízení a která doporučovala důvěritvost. Našli v ní teze o „potřebě přísné vnější kontroly“, která má umožnit „uvolnění přímo na ubikacích“, a úvahy o „terapeutickém významu udržování vysoké míry napětí“ mezi chovanci. Důraz terapeutů na snahu „rozpoznat hluboký klinický detail“ jim poskytl odůvodnění pro kontrolu chovanců pomocí jejich vzájemného „donášení“ (Street, Vinter, Perow, 1966: 183.) Dozorci se tak naučili vyhýbat dilematu mezi „snaženlivostí“ a „pořádkem“ a současně pozměnili strategii prosazovanou jejich vedením. Jednáni chovanců udržovali v mezích kázeňskými prostředky, které sice byly z hlediska terapeutické strategie nepřijatelné, ale umožňovaly s chovanci občas jednat laskavěji a vstřícněji bez rizika kázeňských i karatelských výstředností na obou stranách. Každodenní, operační cíle a průběh intervence se nakonec, v důsledku snahy dozorců zvládnout rozporuplné podmínky vlastní práce, zřetelně lišily od terapeutické strategie vedení.

Z toho, co říká Lipsky a co bezděčně ilustrují Street, Vinter a Perow, vyplývá, že prakticky uplatňované „operační strategie organizací služeb sociální práce obsahují jak prvky „strategie výkoného vedení“, tak prvky „strategie řadových pracovníků“. Jejich vzájemné působení může mít tři základní podoby. Za prvé, strategie vedení a strategie řadových pracovníků se v procesu formulace operační strategie vzájemně přizpůsobují a výsledná formulace je syntézou jejich prvků. Druhá možnost je, že řadoví pracovníci

každodenně dotvářejí strategie, které formuluje výkonné vedení. Třetí možnost rozhodující vliv na operační cíle organizace mají strategie řadových pracovníků a výkonné vedení se snaží všední zvyklosti a strategie svých podřízených dříciými po připodobnit vlastním záměrem.

Tak či onak, řadoví pracovníci ve snaze zvládat nesourodé pracovní podmínky formulují a uplatňují vlastní strategie intervence. Je nanejvýš pravděpodobné, že neobejde bez obtížného rozhodování, jehož obsahem je řešení strategických dilemat.

Strategická dilemata a zažitá řešení všedních dilemat

Potřeby zvládnout nesourodé pracovní podmínky nelze uspokojit toliko naleh přijatelného řešení všedních dilemat. Ta vznikají jako reakce na nestejnorodé oko života uvnitř agentury nebo týmu a týkají se každodenní interakce s klienty. K zvládnutí těchto dilemat, která lze do značné míry řešit v rámci organizace, pot řadoví pracovníci svou práci pro organizaci začlenit do celkového rámce svého živ jinak řečeno, podmínkou přijetí role v organizaci pracovníkem není pouze přijatelné a prakticky uskutečnitelné vymezení jejího obsahu (úkolů, činností, prav a odpovědnosti), ale také vyjasnění významu této dílejší úlohy pro naplnění d životních rolí. Identifikace s rolí uvnitř organizace je podmíněna jejím sladěním šena rodiny, aktera trhu a spotřebitele, občana obce, příslušníka profesní komunity, občanského sdružení, případně dalších sfér života pomáhajících pracovníků.

Všední život a každodenní rozhodování mezi uznávanými požadavky rů životních rolí přináší větší nebo menší kolize. Kultura organizace je pomáhá řad pracovníkům do jisté míry zvládat tím, že jim nabízí představu o významu služeb so práce pro širší společnost. Pro pracovníky má tato v organizaci uznávaná představý význam. Za prvé jim umožňuje vnímat jejich všední pracovní starosti a činnosti součást procesu realizace dlouhodobějších, strategických cílů. Za druhé jim umo považovat služby, které organizace poskytuje, za přínos pro širší společnost. Více méně jasné přesvědčení, že svou práci přispívají k naplňování určitých dlouhodobí cílů a k realizaci určité, kolegy a širší společnosti oceňované funkce, po pracovníkům skloubit jejich roli v organizaci s ostatními životními rolemi a zdví význam práce v organizaci pro naplnění vlastních životních plánů.

Proces ve kterém představa o významu služeb organizace pro širší společnost v aplynule se dotváří není prost nesrovnalostí a obtížného rozhodování. Důvodem t obtíží bývá strnulost ustálených řešení všedních dilemat. Ta bývají přizpůsobena uzavřenému světu organizace a dříciím preferencím jejich pracovníků – jedinců a sub – než poměrům v širší společnosti. Řešení všedních dilemat jsou především reak okolnosti, které bezprostředně ovlivňují výkon každodenní práce s klienty. Poki poměry v širší společnosti výrazně změní – veřejné mínění a média přehodnotí pi k určitému sociálnímu problému, dojde k viditelnější změně státní politiky sociá

11. Myšlenku, že klíčovou potřebou moderního člověka je schopnost zakomponovat přiležitosti do vlastní koncepce sebe sama, svého místa ve společnosti a do vlastního živě plánu rozvíří Garfáns (1991).

služeb nebo se třeba změnit zájmy zřizovatele a sponzorů, řadoví pracovníci se obvykle snaží dopad těchto změn na jejich práci utlumit a pomocí dílčích úprav ustálených řešení všedních dilemat zachovat navykly obsah své pracovní role. Změny ve společnosti jsou někdy ovšem tak výrazné, že se navykly všední postupy zdají být neudržitelné nebo se zdá, že by snaha o jejich zachování mohla být riskantní a nejistá⁵². Za takových okolností řadoví pracovníci nuceni zvažovat nejen udržitelnost navyklych řešení všedních dilemat své práce s klientem, ale také udržitelnost uznávaných dlouhodobých cílů a představ o významu své práce pro širší společnost. Jinak řečeno, změny, které nelze kompenzovat dílčí úpravou navyklych postupů práce s klientem, nastolují strategická dilemata.

Vznik napětí mezi řešením všedních dilemat a podmínkami poskytování služeb sociální práce, které vymezuje širší společnost, nemusí být jen důsledkem kolize mezi strnulostí všedních postupů a společenskou změnou. Původcem kolize, která řadové pracovníky organizací postaví před nutnost řešit strategická dilemata, může naopak být nehybnost-přístupu společnosti k problémům některých klientů a neschopnost společnosti inovovat existující zákony a programy politiky sociálních služeb. Pokud se v důsledku vývoje společnosti změní preference řadových pracovníků (například pod vlivem zkvalitnění kvalifikace sociálních pracovníků) nebo se objeví noví poskytovatelé s dříve neobvyklou motivací (například díky nové legislativní úpravě činnosti nevládního sektoru), vývoj řešení všedních dilemat narazí třeba na zakonzervované postoje veřejnosti a státních úředníků, letité legislativní podmínky nebo hašteřivé politické koalice a řadoví pracovníci jsou nuceni řešit otázku, zda je za v setrvačných podmínkách možné uplatňovat nezvyklé přístupy ke klientům.

V důsledku uvedených okolností před řadovými pracovníky organizací služeb sociální práce vyvstávají čtyři typy strategických dilemat: Dilema mezi „veřejnými“ a „díličními“ zájmy, které se týká otázky, zda při práci s klienty přednostně usilovat o prospěch celé obce či společnosti, nebo o svůj osobní prospěch, prospěch agentury, díličního oboru či třeba nějaké vlivné elity? Dilema mezi „bezprostředními“ a „zprostředkovanými“ východiskový volby cílů intervence vyjadřuje otázka, zda je vhodné cíle intervence stanovit na základě názorů zákonodárců a expertů, pro něž je poskytování služeb klientům součástí řešení nějakého politického nebo odborného problému, nebo na základě názorů pracovníků, klientů a dalších osob, které jsou přímo, „teď a tady“ zainteresovány na řešení daného případu? Dilema mezi zaměřením na „řešení případu“ a „snahou o změnu poměrů ve společnosti“ nastoluje otázku, zda je lepší se zvládním potíží poníhat konkrétním jedincem, nebo se politickými prostředky zasazovat za změnu životních podmínek celých sociálních skupin? Dilema mezi důrazem na „změnu klienta“ a „změnu jeho sociálního prostředí“ charakterizuje otázka, zda se soustředit na změnu osobnosti a schopností klienta, nebo mu raději pomáhat působením na jeho blízké, na organizace, s jejichž požadavky si neví rady, na představy veřejnosti nebo třeba na systém sociálních služeb, který nedokáže uspokojit jeho potřeby?”

Budů postupovat podobně jako ve druhé části. Uvedená dilemata postupně vymezím a na příkladech ukážu jejich literaturou popsaná řešení. V patnácté kapitole se pokusím odpovědět na otázku: „Které obecnější typy operačních strategií je možné vymezit kombinováním a syntézou řešení výše zmíněných strategických dilemat?“ V odpověď na tuto otázku popíšu a pomocí několika příkladů objasním osm typů „operačních strategií“ organizací služeb sociální práce. Pokusím se tak ukázat, s jak různorodými strategiemi se mohou uživatelé setkat u svých poskytovatelů služeb sociální práce.

⁵² V České republice by takovou změnou mohlo například být začlenění Standardů kvality sociálních služeb (viz Standardy, 2002) do zákonné úpravy systému poskytování sociálních služeb, zavedení tzv. „dotace na klienta“. V roce 2003 se takovou změnou stalo zrušení okresních úřadů a převedení řady sociálních služeb do kompetence nových zřizovatelů (obcí, krajských úřadů, atd.)

VEŘEJNÝ, NEBO DÍLČÍ ZÁJEM

prospěch obce / sdílí x prospěch občanských agentů

Zdá se to být s podivem, ale o dilematu veřejných a dílčích zájmů se v literatuře o organizacích služeb sociální práce hovoří spíše nahodile a mezi řádky než soustředěně a systematicky. Za klíčovou podmínku legitimacy organizací moderní společnosti se běžně považuje soulad jejich cílů s veřejným zájmem. Přesto výzkum organizací pojednává otázkou: „Či zájmy leží pomáhajícím pracovníkům na srdci?“, spíše mimochodem. Důsledkem je, že pojem „veřejný zájem“ není pro potřeby poznávání kultury služeb sociální práce vymezen a málokdo je schopen říci, co je jeho opakem.

Tuto mezeru se pokusím v jedenaácté kapitole zaplnit. Vymeším pojmy „zájem“, „veřejný“ a „dílčí“ zájem a upozorním na obtíže, které pokus o jejich definici provázají. Vzhledem ke složitosti celé věci nebude výsledkem mého pokusu stručná a brilantní definice uvedených pojmů. K diskusi předložím soupis podmínek, které by měly „zájem“ různých subjektů splňovat, aby bylo možné za „veřejné“ či „dílčí“ považovat. Na závěr kapitoly uvedu příklad anglické politiky služeb pro rodinu, jejíž tvůrci na počátku sedmdesátých let 20. století prosazovali reorientaci na do té doby druhotné zájmy. K obtížím, které provázejí využití termínů „veřejný“ a „dílčí“ zájem, se vrátím v patnácté kapitole, kde se ukáže, že rozlišení mezi nimi je závislé na subjektivním hledisku toho, kdo věc posuzuje.

Zájem

Podle Kellera (1996: 1427–1428) může slovo „zájem“ označovat buďto mluvící jedince k výkonu nějaké činnosti, nebo orientaci skupiny na získání určité hodnoty, případně také kolektivní potřebu. Potřebám zkoumání ideologie organizací služeb sociální práce odpovídá druhé a třetí uvedené vymezení. Obě jsou pro poznávání kultury organizací užitečná tím, že poukazují na kolektivní povahu zájmů a na jejich koordinační funkci. Za problematické považují, že druhá definice ztotožňuje „zájem“ s „hodnotovou orientací“. Termín „zájem“ spojuje s „označením pro souhrn společných hodnot, díky nimž jsou lidé schopni koordinovat kolektivní akci“. Tím odvádí pozornost od skutečnosti, že „zájem“ je zprostředkujícím článkem mezi hodnotami lidí a podmínkami jejich dosažení.

Kdyby termín „zájem“ označoval „souhrn společných hodnot“, nebylo by třeba jej zavádět. Vystačili bychom s pojmem „společné hodnoty“. Slovo „zájem“ však vyjadřuje něco jiného. Označuje skutečnost, že zastánci určitých hodnot nabyli přesvědčení, že díky zachování, nebo naopak díky změně stávajících společenských podmínek mohou zvýšit svoje šance na získání hodnot, které preferují. Toto zjištění se pro ně může, ale nemusí

sít důvodem k prosazování kýžené změny nebo kýženého zachování podmínek kolektivních akcí. Hodnoty všech účastníků tohoto souručenství mohou, ale nemusí být podobné. Základem zájmového společenství totiž není hodnotová shoda, ale shoda v tom, že určitá změna podmínek nebo zachování stavu věcí prospěje hodnotám všech účastníků, bez ohledu na to, zda chtějí kýženou změnou nebo přibržděním nějaké změny dosáhnout výšini totéž, nebo každý něco jiného.

Například různé kategorie sociálních pracovníků si mohou od zavedení zákonné záruky monopolu své profese na výkon určitých činností slibovat něco jiného. Jedni v novém zákoně vidí větší stabilitu svých pracovních míst. Druhým jde o zajištění monopolu na práci, která je baví. Třetí si od nové zákonné úpravy slibují vytvoření pracovních příležitostí pro absolventy odborných škol, které by výhledově mohlo přinést zlepšení kvality služeb a prospěch klientů. Hodnoty prvních – stabilita pracovního místa – mohou být dokonce v rozporu s hodnotami třetí skupiny, jejímž cílem je urychlit nahrazování stávajících pracovníků kvalifikovanější pracovní silou. Přes tento rozdíl v hodnotové orientaci se všechny tři skupiny při prosazování nového zákona na čas spojí a budou prosazovat společný zájem – zajištění monopolu své profese a vytěsnění odborně nepůsobilé konkurence pomocí zákona.

Musím upozornit na blízkost pojmu „zájem“ k pojmu „cíl“. Oba termíny označují sklon určitého subjektu změnit nebo zachovat stávající společenské podmínky v naději, že se tím zvýší jeho šance na dosažení preferovaných hodnot. Přes tuto podobnost nejsou oba pojmy totožné. Rozdíl je ve vztahu „zájmu“ a „cílu“ k akci.

„Cíl“ charakterizuje kolektivní akci, která směřuje ke kýžené změně nebo k přibrždění nežádoucí změny podmínek a která již byla zahájena. Byť jenom tím, že probíhá její příprava. Vyše zmínění sociální pracovníci například mohou založit občanské sdružení s „cílem“ prosadit zákonné garance svého monopolu na výkon vybraných osobních sociálních služeb. Ve snaze přeměnit „zájem“ na zajištění monopolu v programovou akci, která by směřovala k jeho naplnění, by na jednáních sdružení mohli zformulovat společný „cíl“ a přikročit k jeho realizaci.

Od uvědomění si společného „zájmu“ k formulaci „cíle“ je někdy dosti daleko. „Zájem“ nemusí být aktivizován. Lidé si mohou uvědomit, že by jim určitá změna podmínek nebo přibrždění takové změny mohlo zpřístupnit hodnoty, o které jim jde. Ke společné akci se však nemusí odhodlat. Nezahájí tudíž ani její přípravu a nezformulují společný „cíl“. Jejich společný „zájem“ proto ale nezamkl. Pokud si jej členové zájmového společenství uvědomují, existuje dál.

Pokud se třeba sociální pracovníci nedohodnou a nezačnou zmíněné občanské sdružení, nebo je založí a pak se z nějakých malicherných důvodů neshodnou na formulaci společného cíle, vyjednávání s úředníky příslušného ministerstva a lobování u politiků se neuskuteční, zákonodárné návrhy nebudou podány a záruky monopolu zůstanou s nem. Všichni budou zklamáni, že se zájem na jejich prosazení nerealizuje. Část sociálních pracovníků se dál bude bát o svá místa, druhá část bude strádat nejistotou, že je odborníci nějaké jiné profese připraví o práci, která je baví, a třetí část bude dál bédovat nad obavami absolventů škol sociální práce bez uplatnění v oboru a nad nedostatečnou kvalifikací podstatné části aktivních sociálních pracovníků. Prosazení monopolu přesto jejich myslí zůstane jednou z možných cest k dosažení oplakaných hodnot.

Hranice mezi uvědomováním si společného zájmu a formulací cíle, který je vlastně deklarací vůle ke společné akci, není jednoznačná. Výměna názorů, která směřuje k ujednání cíle společné akce, může zainteresované účastníky přivést k poznání dosud neuvědomovaných výhod nebo rizik společného postupu. Část rýsujičho se souúčesství ztráti jistotu, že jí zamýšlená kolektivní akce přinese prospěch. Někteří důležití účastníci zapochybují o prospěšnosti plánované změny pro uplatnění jejich hodnot. Sociální pracovníci, kterým jde o stabilizaci pracovních míst, si třeba uvědomí, že by je zákonná záruka monopolu mohla výhledově vystavit konkurenci kvalifikovaných absolventů škol. Ve snaze zajistit stabilitu svého stávajícího postavení by tito sociální pracovníci začali prosazovat rozšíření okruhu osob oprávněných k výkonu monopolizovaných služeb. To by mohlo ohrozit hodnoty dalších zainteresovaných účastníků. V této fázi může dojít k obnovení diskuse a vyjednávání o tom, které společenské podmínky (například kvalifikační požadavky, způsob vymezení práce v oboru, standardy jejího výkonu, pracovní podmínky apod.) by se měly v zájmu dosažení hodnot účastníků změnit nebo zachovat. Jinak řečeno, zájmové společenství si začne znovu ujasňovat „zájem“, který až dosud jeho členy spojoval.

Někteří účastníci právě zmíněného procesu ujasňování si společných zájmů nebyvají dostatečně vnímaví k hodnotám partnerů, a snadno proto zaměňují svůj zájem za zájem všech zúčastněných. Lidé, kteří takto uvažují, mají sklon vyjadřovat tzv. „neuvědomované zájmy“ těch druhých. Pokud tyto představy předkládají jako návrhy, s nimiž ostatní buď mohou, nebo nemusí souhlasit, vybízejí tím k vyjasňování stanovisek. Pokud je považují za „hotové pravdy“, může to vyvolat obranné reakce ostatních proti těm, kdo „znají zájmy těch druhých lépe než oni sami“. Tyto reakce mohou zkomplikovat proces sblížování představ a ujednání o společném zájmu. Formulace tzv. „neuvědomovaných zájmů“ se někdy prosadí bez toho, že by byla důkladně zvážena a přijata všemi, koho se její uplatnění může dotknout. Část potenciálních spojenců pak formulaci společného zájmu sice navenek akceptuje, vnitřně k ní však zůstává vlažná.

Hodnoty lidí, pro něž mohou být určitá změna nebo ustálení podmínek prospěšné, bývají různorodé a hledisko tzv. „neuvědomovaného zájmu“ tlumí pozornost k této skutečnosti. Termínem „zájem“ proto budu označovat pouze ty změny stávajících podmínek, respektive pouze ty snahy o jejich zachování, které zastánci různorodých hodnot sami považují za sobě prospěšné.

V duchu dosud řečeného budu termínem „zájem“ označovat změnu nebo ustálení společenských podmínek, které zastánci podobných nebo různorodých hodnot společně považují za způsob zajištění jejich dostupnosti. Pokud stoupenci takového „zájmu“ začnou o jeho prosazení usilovat kolektivní akcí, vytyčí si uskutečnění křížené změny podmínek nebo jejich křížené zachování za svůj společný „cíl“.

Z výše uvedených důvodů nehádu za „zájem“ považovat změnu podmínek nebo jejich zachování, o nichž se někdo domnívá, že by byly prospěšné jiným lidem, pokud si tito lidé nejsou předpokládánoho blahodárného vlivu dané změny nebo ustálení stávajících podmínek na dostupnost jmu uznaných hodnot – alespoň míňavě – vědomi.

*zájem = sledují svůjs ke změně
-> zajištění stávajícího podmínek*

Kolektivní prospěch, který neohrožuje díleí zájmy vlivných subjektů

Vymezení zájmů a cílů, na které se při práci s klienty zaměří určitá organizace služ sociální práce, může přímo či nepřímó ovlivňovat řada subjektů. Vedle pracovní organizace, kteří dorvátější cíle intervencí během své každodenní práce s klienty, mohou být manažeři a dále osoby nebo organizace, které vyjadřují zájmy veřejnos jejich volených zástupců, sponzorů, zřizovatelů, profesních uskupení, spolupracující organizací nebo klientů. Tyto subjekty budu označovat jako „vlivné“ nebo „oprávněující protože svým uznáním mohou organizacím služeb sociální práce poskytovat politicko ideologická, morální, zákonodárná, ekonomická nebo odborná či jiná oprávnění, a mohc proto ovlivňovat podmínky jejich činnosti. Každý z těchto subjektů vnáší do proces volby³³ nových nebo změny ustálených cílů své zájmy. Účastní se různých vyjednáván vyslovují svá přání, formulují svá očekávání a svou autoritou působí na další účastník rozhodování o zájmech organizace a cílech jejich intervencí.

Rozpoznat, kdo a jaké zájmy vlastně prosazuje, a vědomě mezi nimi volit je pr pracovníky organizací služeb sociální práce obtížné minimálně ze tří důvodů. Za prv proto, že očekávání a zájmy různých oprávněujících subjektů jsou obvykle dosti počtem abývají obtížně slučitelné (viz Lipsky, 1980: 40-41; Hill, 1990: 87-88; Martin, 1992 133-134, 141-150).

S tím souvisí druhý důvod obtížnosti vnímání a volby zájmů: Pracovníci organizací mohou někdy věnovat pozornost prohlášením nebo bezděky vyjadřovaným stanoviskům zjevných účastníků rozhodování, dlouho jim však může unikat skrytý vliv někocho, kdo je vpozadí. Organizace někdy ke své činnosti potřebují oprávnění subjektů, o jejichž působem má její zájmy a cíle mohou vznikat pochýbnosti a které svá očekávání uplatňují konspirativně.

Třetí komplikace vyplývá z toho, že vlivné subjekty někdy nechtějí, aby jejich zájmy všly ve známost, nebo si to, co prosazují, uvědomují jen mátné. Proklamované zájmy jsou někdy racionalizací záměrů, které účastník sleduje přesto, že by o jejich správnosti mohl on sám nebo někdo jiný pochybovat. Starosta obce může například snahu vybudovat stacionář pro důchodce prezentovat jako úsilí o překonání sociální izolace místních seniorů, kteří jsou „zavřeni“ v ústavu. Mimo soustředěnou pozornost svou i ostatních tím odsouvá skutečnost, že mu jde taky o to, zda bude v komunálních volbách znovu zvolen, že firma, která má stacionář stavět, patří švagrovi jeho sestřence, a že se ve skrytu duše obává ostudy, kterou by pocítil, kdyby svou matku „dal“ do domova důchodců.

Vycházím z předpokladu, že manažeři a pracovníci organizací služeb sociální práce se při výběru ze zmíněné změti početných, nezřetelných nebo nesourodých zájmů a očekávání opírají o představu kolektivního prospěchu, který neohrožuje díleí zájmy vlivných subjektů³⁴. V souladu s touto představou předpokládají, že za odůvodnitelné a správné

Termínem „volba cílů“ zde označují jak vědomé rozhodování, tak méně reflektovaná až bezděčná rozhodnutí o zaměření intervencí do situací klientů organizace.

Představu kolektivního prospěchu, který neohrožuje díleí zájmy vlivných subjektů, vychází zřetěsvědění moderní společnosti, že oprávněné mají být (nikoliv, že vždy jsou) ty zájmy a cíle, které podporují těžko dosažitelnou rovnováhu mezi právy jedinců a potřebami společnosti.

budou jejich záměry považovány, pokud dokážou významnou část vlivných subjektů přesvědčit, že realizace cílů organizace přispívá obecnému prospěchu a veřejnému zájmu ať už by bránila prosazování dílčích zájmů vlivných osob nebo organizací. Předpokládám, že v moderní společnosti se tomuto principu přizpůsobují jak ti, kdo se o rovnováhu mezi svými a veřejnými zájmy upřímně snaží, tak ti, kdo tuto snahu toliko demonstrují.

Odsud plyne, že volba cílů intervencí mimo jiné spočívá ve vědomém nebo intuitivním rozlišování, přijímání nebo odmítnutí různorodých dílčích a veřejných zájmů. Chceme-li pochopit, jaké operační cíle si pracovníci služeb sociální práce kladou a jaký význam jim připisují, je účelné klást si následující otázky: „Přizpůsobují pracovníci určité organizace cíle svých intervencí obvykle spíše veřejným, nebo spíše dílčím zájmům?“ „Do jaké míry si to plně uvědomují?“ Případně: „Jakým způsobem sobě nebo ostatním zdůvodňují, že dávají přednost těm nebo oněm zájmům a z nich vyplývajícím cílům?“

Víra v obecnou prospěšnost

Za „veřejný“ zde budu považovat zájem na udržení nebo dosažení určitého stavu věci ve společnosti, jehož uskutečnění vyžaduje přizpůsobení dílčích zájmů některých účastníků. Podmínkou ovšem je, že jejich ústupek a dosažený kompromis umožní, aby všichni zúčastnění dlouhodobě získávali přesto, že na dosažení něčeho rezignovali nebo něco obětovali.

Příkladem takového zájmu může být udržení chudoby v mezích, které umožní v obci zachovat veřejný pořádek. Za veřejný zájem by také bylo možné považovat poskytování kvalitní pomoci týraným osobám ve snaze zabezpečit elementární právo týraného jedince – a tím potažmo všech občanů – na důstojné životní podmínky. Uskutečnění takových zájmů může od obyvatel obce vyžadovat různé ústupky. Ve prospěch chudých a veřejného pořádku by se museli vzdát části svých příjmů. Problém násilí, který je ukryt v soukromí rodinných domácností, by bylo pro mnoho lidí pohodlnější nevidět. V zájmu naděje na to, že existují morální i praktické záruky bezpečí všech a že pomoc bude v obci poskytnuta všem bezmocným, by však její obyvatelé byli nuceni vystavit se choulostivé konfrontaci s aktrý a důsledky týraní.

Při vymezování veřejného zájmu je třeba odlišit dva pohledy na otázku obecného prospěchu. Z prvního hlediska jde o to, zda lidé, kteří udělali ústupky a shodli se na potřebnosti určitých podmínek, věří, že jejich zajištění dlouhodobě povede ke vzniku výhod pro většinu zainteresovaných účastníků. Z druhého hlediska jde o to, zda dílčí ústupky některých skutečně dlouhodobě vedou k prospěchu většiny. Druhé uvedené hledisko byvá

navzdory čítným pochybnostem – předpokládají, že tato rovnováha je v principu možná a žádoucí. Svě soudy o legitimní zájmu a cílů proto obvykle odvozuji z představy, že úkolem společnosti a jejich institucí je garantovat občanům jejich individuální práva, která jsou však odůvodněná pouze tehdy, pokud jejich naplnění nomezují práva ostatních. Názory na to, které zájmy a cíle prospívají současné jedincům i společenskému celku a které ne, se ovšem velmi různí. V moderní společnosti totiž: za první, existují různé představy o tom, co poškozují nebo nepoškozují práva ostatních a slouží většině jedinců, za druhé, občané, kteří obvykle líp na svých individuálních právech, snadno ztotožňují zájem všech se zájmem své osoby nebo své členské skupiny, a za třetí vztahy mezi právy jedinců a zájmy celku bývají předmětem racionalizací.

pro účastníky procesu formulace společného zájmu morálním imperativem, který sice ne vždy má důsledně cíl, na který se však všichni odvolávají a který si nikdo netroufne veřejně zpochybnit. Uplatnění hlediska „skutečného“ (empiricky ověřitelného) prospěchu většiny při určování, zda určitý zájem je, nebo není veřejný, však naráží na četné obtíže.

O prospěšnosti nastolení nebo zachování určitých společenských podmínek lidé nerozhodují se znalostí všech okolností budoucího vývoje své situace. Zřídka se proto mohou opírat o ověřené předpoklady toho, co jim zajištění určitých podmínek přinese. K uzavření zájmové koalice je vede spíše historickou zkušeností ověřené přesvědčení, že posazení daného zájmu může být prospěšné. Měnicí se a nevyzpytatelné okolnosti společenského života člověka nutí, aby se spoléhal na kulturu ustálené stereotypy o prospěšnosti určitých řešení. Každý ovšem ví, že „to vždy nemusí vyjit“.

Běžně se stává, že zastánce některého z dílčích zájmů přesvědčí ostatní, že uskutečnění jeho zájmu přinese prospěch všem. Ostatní tomu uvěří, udělají ústupky, které jsou pro ně z nějakého důvodu přijatelné, a chovají se, jako kdyby realizace dílčího zájmu jejich partnera byla skutečně zárukou příštích všeobecných výhod. Za těchto okolností uznání toho, co je „společným zájmem“, nezávísí na možnosti dosáhnout prospěchu všech. Závísí na přesvědčení účastníků o této možnosti.

Mohou také nastat potíže s odpovědí na otázku, zda bylo všeobecného prospěchu dosaženo. Různí účastníci mívají odlišné představy o tom, co „dlouhodobý prospěch“ je. Na ústupky přitom přistupují a představu žádoucích podmínek přijímají, aniž by se s ostatními jasně dohodli, co budou společně za příznaky „dlouhodobého prospěchu“ považovat. Skutečné dosažení všeobecných výhod pak není čím poměřovat.

Ztotožnění se s představou, že určité podmínky přinesou obecný prospěch, je tedy vždy do určité míry „sázkou do loterie“. Tato nejistota a potíže s určovaním kritérií reálného naplnění obecného prospěchu zpochybňují možnost rozpoznat, který zájem je „skutečně“ (v empirickém smyslu) „veřejný“. To však nic nemění na skutečnosti, že očekávání „skutečného“ nebo „domnělé“ veřejného prospěchu vede všechny, kdo uvěří, k tomu, že se rozhodují a chovají, jako kdyby dosažení výhod pro všechny bylo možné očekávat. Abychom pochopili, proč pracovníci určité organizace přijali určitý zájem jako „veřejný“ a proč mu přizpůsobili každodenní cíle svých intervencí, potřebujeme porozumět, čemu věří, a ne zjistit, zda je jejich víra odůvodněná.

Z tohoto důvodu budu nadále považovat za „veřejný“ takový zájem, jehož obecné prospěšnosti lidé věří. K otázce odůvodněnosti této víry doporučuji přihlížet, pokud je třeba rozpoznat nezamýšlené důsledky cílů a rozhodnutí, která byla přijata v naději na dosažení obecného blaha.

Reklama na cigarety proti domácímu násilí

Ani vymezení dílčího zájmu není jednoduché. Můžeme jej charakterizovat trojím způsobem. Za první můžeme za „díleč“ považovat zájem na udržení nebo změně stavu věci ve společnosti, jehož realizace je překážkou dosažení veřejného zájmu. Za druhé můžeme za „díleč“ označit zájem, ze kterého je třeba podle přesvědčení zainteresovaných slevit, aby bylo možné dosáhnout obecného prospěchu. Za třetí je možné jako „díleč“ chápat zájem toho, kdo považuje uskutečnění obecně prospěšného zájmu za prostředek uskutečnění svých vlastních cílů. Pres rozdílů mezi těmito typy zájmů budu za „díleč“ považovat všechny tři.

Některé dílejší zájmy odpovídají všem třem vymezením. Jako příklad vezmeme zájem velké části českých zaměstnavatelů sociálních pracovníků a jejich podřízených zachovávat stávající, převážně středoškolskou úroveň kvalifikace personálu. Někdy na něm zaměstnavatelé i pracovníci tvrději lpí a tvrdí, že vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání je pro ně zbytečné. Pak se tento zájem stává příčinou zaostávání kvality služeb sociální práce, které je těžko zdůvodnitelné obecným prospěchem. Jsou organizace, ve kterých řeší dilema mezi snahou oddálit problémy, které by asi provázely zvyšování kvalifikace, a důsledky nedostatečné způsobilosti pracovníků zvládat interakci s klienty uspokojivým způsobem. Konečně si dovedu představit tajemníka obecního úřadu, který má maturitu, nerad komunikuje s vysokoškolsky kvalifikovanými pracovníky úřadu a „shodou okolností“ považuje za správné šetřit v zájmu zodpovědného zacházení s penězi daňových poplatníků mzdové náklady tím, že na místa sociálních pracovníků přijímá výhradně středoškoláky.

Jako „dílejší“ obvykle označujeme zájmy těch, kdo považují dosažení vlastního zájmu za důležitější než naplnění veřejného zájmu, nebo také zájmy subjektů, které se snaží prosadit svoje zájemy na úkor obecného prospěchu. Příkladem tohoto typu dílejšího zájmu může být snaha obchodníků s omamnými látkami nebo tiše tolerovaná snaha státní pokladny vydělávat prodejem tabáku a alkoholu, který ohrožuje zdraví a osobnosti vývoj části dětí a mládeže.

Skutečnost, že někdo považuje svůj zájem za důležitější než veřejný zájem, však nutné neznamená, že se na dosažení veřejného zájmu nemůže podílet. Takový subjekt může naplnění veřejného zájmu považovat za nástroj naplnění svého dílejšího zájmu. Příkladem zde může být snaha dominantní a hysterické sociální pracovníce připoutat k sobě skupinu oddaných a z hlediska obce problémových konzumentů nelegálních drog, kteří by zbožně uctívali její zásluhu na jejich dobru. Do téže kategorie lze zařadit výrobce kuřiva, který se v roce 2002 snažil propagovat své zboží sponzorováním kampaně na podporu obětí domácího násilí. Přestože zájmy tohoto druhu principiálně nebrání jejich zastáncům spolupracovat při naplňování veřejného zájmu, bude je rovněž považovat za dílejší.

Obecně prospěšné je to, na čem se dohodneme

Protože se tyž zájem může někomu jevit jako „veřejný“ a jinému jako „dílejší“, budou za „veřejný“ považovat takový zájem, jehož naplnění považuje za obecně prospěšné nejen ten, kdo jej veřejně vymezil, ale také všechny subjekty, jichž se realizace tohoto zájmu bezprostředně týká, a případně také významná část ostatních, sice ne bezprostředně, nicméně však také zainteresovaných stran.

Toto vymezení upozorňuje na komunikativní stránku věci: Z hlediska účastníků volby cílů operační strategie je posouzení, zda je určitý zájem veřejný, nebo dílejší, nejnaléhavější tehdy, když se na tom nemohou shodnout. Pak je důležité, zda se zúčastnění dokážou nebo nedokážou na obecně prospěšnosti realizace určitého zájmu dohodnout. Některé z nich to může stavět před nelehká dilemata. Může se stát, že je dokážou vyřešit a minějí o obecně prospěšnosti určitého zájmu mezi nimi převládne. Odsud plyne, že vymezení toho, co je „veřejné“ a co je „dílejší“, je závislé na komunikaci:

„veřejné“ a „obecně prospěšné“ je to, na čem se subjekty, jichž se věc týká, dohodnou⁵⁵ podmínkou ovšem je, že se na takové dohodě podílejí (výslovným nebo tichým souhlasem) všichni, koho se dohoda přímo dotýká.

Za veřejný by z tohoto hlediska nemohl být považován například výše zmíněný zájem správce státní pokladny čerpat zdroje z prodeje omamných látek. Protože téměř celá česká společnost využívá zdroje státního rozpočtu a protože na „růstu HDP“, do něhož se získá z prodeje omamných látek započítává, je závislá fiskální stabilita české měny, na jeho obecně prospěšnosti se shodnou téměř všichni. Za veřejný jej však přesto nemůžeme označit, pokud státní podporu prodeje omamných látek považují za nebezpečnou ti rodiče adolescentů, kteří nehodlají podceňovat rizika plynoucí z dostupnosti alkoholu a cigaret pro jejich ratolesti. Pokud však rodiče „pubertáků“ zavou před dilematem mezi fiskální stabilitou ekonomiky a zdravotními a morálními riziky raného konzumu alkoholu a cigaret oči, pak můžeme nárůst spotřebních daní z prodeje omamných látek považovat za obecně prospěšný.

Otázky, které z dosud uvedeného plynou, jsou následující: „Mají pracovníci organizace při práci s klienty sklon sledovat zájmy, jejichž realizace je považována za obecně prospěšnou, nebo spíše sledují zájmy, které části zainteresovaných subjektů nevyhovují, nebo je dokonce mohou poškodovat?“ „Je pro ně volba mezi obecným prospěchem a zájmy dílejších subjektů obtížná?“ „Dokážou své dílejší zájmy sladit s obecně prospěšnými cíli?“ „Mají snahu některého ze zainteresovaných subjektů opomíjet, obcházet nebo otevřeně odmítat?“ „Jak si pro sebe zdůvodňují skutečnost, že cíle své práce obvykle přispívají určitým zájmům?“ atd.

V zájmu rodiny nebo v zájmu resortu

Jak jsem se již zmínil dříve, na počátku sedmdesátých let 20. století byla sociální práce v Anglii silně ovlivněna „*morální panikou*“, která provázela „*odhalení*“ problému „*hraného dítěte*“ (Howe, 1992). Toto „odhalení“ vedlo k poměrně prudké změně zájmů agentur, které pracovaly s problémovou rodinou.

Na základě toho, co uvádí Howe (1992), lze usuzovat, že na představy pracovníků anglických státních agentur o úloze sociální práce s rodinnou působila v sedmdesátých letech změna očekávání politiků a manažerů. Jejich zájmy ovlivnilo sdělovacími prostředky důkladně probírané tvrzení, že sociální pracovníci a státní agentury „*nedokázali splnit svou úlohu ochránců dětí*“. Pod vlivem tohoto obvinění změnili politici a manažeri své představy o funkci sociálních služeb. Namísto dříve obvyklé funkce garanta všeobecného blahobytu začali zdůrazňovat funkci ochrannou. Na první pohled tento přesun neznamenal odklon od veřejného zájmu. Málokoho by napadlo, že ochrana týraných dětí může být nástrojem prosazování dílejšího zájmu. Protože však nezáleží pouze na tom, co kdo dělá, ale také na tom, proč to dělá, položíme si otázku:

55. Podobně jako u volby cílů označují termínem „dohoda“ pouze vědomě učiněná kolektivní ujednání („explicitní dohody“), ale také méně reflektované až bezděčně učiněné úmluvy („implicitní dohody“).

„Proč elita sektoru sociálních služeb reagovala na kritiku změnou strategických cílů práce s rodinou.“

Po druhé světové válce převládal v anglické společnosti zájem na všeobecném blahobytu. Jeho logickou součástí byla i snaha podporovat kvalitu života „špatně fungujících“ rodin. Blaho dítěte jako člena stabilizované rodiny bylo vnímáno jako výraz obecného blahobytu. V zájmu stabilizace problémové rodiny bylo třeba rodičům poskytovat odbornou „*therapeuticou*“ pomoc. Tento zájem pod vlivem „morální paniky“ počátků sedmdesátých let ochabl a do popředí vystoupil zájem politiků a manažerů přesvědčit společnost, že sociální služby jsou schopné předejít dalším „*selháním*“. Bylo proto třeba zabránit selhávajícím rodičům v týrání dětí. Nedbalo se na to, že přenesení důrazu na kontrolu rodičů omezí šance řady problémových rodin získat odbornou pomoc a díky tomu problémy s péčí o děti zvládnout. Bylo totiž třeba napravit reputaci státních agentur, o nichž se veřejně soudilo, že selhaly. U manažerů sektoru sociálních služeb proto převládla obava, že při práci s rodinou bude docházet k nedbalostem. Ta v jejich očích převládla nad ostražitostí vůči neuváženému zásahu do života rodiny.

Zájem na záchraně pověsti sektoru sociálních služeb narážel na neochotu řadových pracovníků k neoprávněným zásahům do života rodiny, na jejich sklon vnímat problém klientů situačně a na snahu s problémovou rodinou spíše spolupracovat než ji kontrolovat. Jinak řečeno, při prosazování kontrolní funkce služeb pro rodinu bylo nutno překonávat navyklá řešení dilemat mezi neoprávněným zasahováním a nesprávným nezasahováním, mezi situačním a procedurálním přístupem a mezi jednostranným a symetrickým jednáním s rodiči.

Sociální práce byla od padesátých let zaměřena na „*rehabilitaci*“ rodin. Ta byla po více chápána jako základní předpoklad blaha dětí. Případový pracovník byl „*konzultantem*“ rodiny, který na základě znalosti její situace pomáhal rodičům zlepšit jejich schopnost rozpoznávat a uspokojovat potřeby dětí. Z hlediska nápravy reputace resortu se však zdálo, že pracovníci s rodinou dosud věnovali „*příliš mnoho pozornosti rodičům*“ a zanedbávali „*ochranu dětí*“. Přístup rodinných terapeutů nadále neměl být založen na jejich „*nezávislém úsudku*“. Místo toho se jejich úkolem mělo stát „*posuzování míry nebezpečnosti*“ rodiny. Sociální pracovníci, kteří byli zvyklí rodinu podporovat, měli nyní chránit děti před rodiči. Soudilo, že toto očekávání vnímali jako tlak na neuvážené zásahy do života rodiny.

Posuzování nebezpečnosti mělo probíhat podle „*návodů*“, které sociální pracovníky instruovaly. „*Čeho si mají všimnout a jaké informace mají shromážďovat*“. Sociální pracovník měl aplikovat „*techniky odpovědné nebezpečí*“, které byly stanoveny předem, na základě klasifikace „*faktorů rizika*“ selhání rodičů. Vymezení těchto postupů mělo napříště vycházet z výsledků „*veřejných šetření*“ a bylo svěřeno do rukou „*třídníků systémů sociálního zabezpečení*“ a „*manažerů*“. Aby to vše bylo možné, sociální pracovníci měly být „*vycvičeny v konformitě vůči pravidlům a ve schopnosti postupovat podle stanovených procedur*“. Lze předpokládat, že tento požadavek musel u mnoha rodinných terapeutů, kteří byli zvyklí pracovat na základě obšírné znalosti situace jednotlivých rodin, vést k obavám ze stereotypního zjednodušování složité situace jejich klientů.

Důraz na práci s případem byl nadále zachován. Představa o sociální funkci intervencí sociálních pracovníků se přesto radikálně změnila. Zájem o kvalitu života lidí, tedy

i „*špatně fungujících*“ klientů, zastínila potřeba přesvědčit veřejnost o způsobilosti odvětví sociálních služeb. Představu blaha dětí v kvalitní rodině proto nahradila myšlenka na ochranu dětí před nebezpečnými rodiči. V každodenní práci s rodinou to znamenalo, že rehabilitaci rodičů měl nahradit dohled nad nimi. Sociální pracovníky, kteří byli zvyklí uplatňovat přirozenou autoritu toho, kdo pomáhá, to pravděpodobně stavělo před nelehké dilema mezi navyklou snahou podněcovat iniciativu rodičů a novým požadavkem omezovat jejich možnosti rozhodovat o vlastních dětech.

Howe (1992: 491–492) tento vývoj chápe jako „*byrokratizaci praxe péče o děti*“ a zdůrazňuje, že uvedený posun cílů a procedur intervencí do života problémových rodin „*nebyl jednoduše zaveden*“ a „*nebylo jej možné jasně předvídat*“. Naopak je podle něj „*dobrym příkladem nepředvídaných, a dokonce nezamýšlených důsledků*“ dílčích zájmů několika vlivných aktérů, kteří chtěli zachránit prestiž státem organizované péče o rodinu (Howe, 1992: 493). Pro řadové pracovníky to znamenalo, že museli řešit strategické dilema, zda v zájmu reputace státní rodinné politiky neuváženě zasahovat, nebo se v zájmu naděje problémových rodin a jejich dětí na přijatelný rodinný život nadále chovat zdůrazněně a riskovat konflikt s nadřízenými.

BEZPROSTŘEDNÍ, NEBO ZPROSTŘEDKOVANÁ VÝCHODISKA VOLBY CÍLŮ

některá pravidla v hledě z perspektiva řešení dle

Tato kapitola je věnována otázce, zda se podle řadových pracovníků má jejich rozhodování o cílech intervence opírat o přímou zkušenost s podmínkami života klientů, nebo o stanoviska politiků, která jsou založena na experty nebo výzkumem zprostředkovaných a zobecněných poznatcích o celých kategoriích klientů. Popíšu dilema, které se za touto otázkou skrývá, a ukážu, jak se promítá do vztahů mezi různými kategoriemi pracovníků organizace. Nakonec pomocí příkladu přístupu židovských sociálních pracovníků k palestinským klientům ukážu, jak může bezprostřední zkušenost s klienty ovlivnit práci s nimi.

Abstraktně, nebo v přímém dotyku?

Dilema, o němž pojednává tato kapitola, charakterizuje citát z osobní korespondence Rona Dellumse, amerického sociálního pracovníka, který byl v 70. letech zvolen v Kalifornii senátorem. Dellums říká: „*Jako sociální pracovník jsem se na věci díval spíše z humanistického pohledu než z hlediska tvorby zákonů. Sociální pracovník zná bitu a potřeby lidí z přímého doteku. Politikové se s tímto věcmi z normálních okolností setkávají jenom abstraktně a obvykle bývají od lidí, kteří jsou vystaveni zofistivní a tragickým životním podmínkám, izolováni.*“ (Mahaffey, Hanks, 1982: vi.)

Tento výrok je v jistém smyslu jednostranný. Dellums zdůrazňuje „humanistický“ aspekt situace potřebných, který podle něj může snadno unikat zákonodárcům. Neupozorňuje ovšem na celospolečenskou souvislost řešení situace potřebných, které je zase možné snáze postřehnout z perspektivy zákonodárce a které se mohou mimoděk ocitnout mimo pozornost při pohledu z perspektivy „přímého dotyku“⁵⁶ (viz o tom

Wilensky, Lebeaux, 1967: 333). Tuto skutečnost však zatím nechjeme stranou a věnujme pozornost dilematu, které se za Dellumsovým výrokem skrývá. Prozatím je popíšu jako dilema mezi oprávněnými, která sociálnímu pracovníkovi skýtají na jedné straně zákonodáři a na druhé spolupůbečané v obci, klienti a jejich blízcí.

Za Dellumsovým konstatováním se pro pracovníky organizací služeb sociální práce skývá složitý problém. Často totiž uvádějí do života zákony schválené právě těmi politiky, kteří se podle Dellumse s „bídou a potřebami lidí setkávají jenom abstraktně“. Jejich úkolem bývá v „přímém dotyku“ s mnohdy „tragickými“ životními podmínkami realizovat to, co vymysleli politikové a jejich poradci, „izolováni“ od potřebných lidí. Jsou nuceni zvažovat dva typy cílů svých intervencí. Cíle, k jejichž realizaci je na základě svého „abstraktního“ pohledu opravňují zákonodáři, a cíle, které se jim jako oprávněnější jeví z hlediska „přímého dotyku“ s životními podmínkami klientů. Často zjišťují, že se tyto cíle dosti podstatně liší, a musí se rozhodnout. Dát přednost cílům zákonodárců, cílům „přímého dotyku“, nebo oba typy cílů nějak propojit? Nic z toho nemusí být snadné.

V organizaci obvykle bývá zavedený a během času jen mírně obměňovaný názor, či oprávnění a očekávání jsou rozhodující. Díky tomu se mohou manažeři a pracovníci organizace soustředit na doladování krátkodobých cílů, aniž by byli příliš často nuceni podstupovat obtížné rozhodování o tom, zda dát na zprostředkované závěry zákonodárců, nebo naopak na bezprostřední zkušenost ze svého okolí, když by bylo nejlepší udělat obojí najednou. Pokud nemají výhrady k zavedenému řešení tohoto obtížného dilematu, mohou se mu lidé v organizaci úspěšně vyhýbat.

Můžeme tedy shrnout: Život v organizaci služeb sociální práce bývá spojen silatentním dilematem mezi cíli, které byli zformulovány odborníky nebo politiky na základě „abstraktního“, a tudíž nepřímého a zprostředkovaného poznání situace klientů, a cíli, které vznikají v „přímém dotyku“, na základě bezprostředního poznání situace klientů a poměrů v obci pomáhajícími pracovníky. Existence tohoto dilematu napovídá, že proces rozhodování o tom, či oprávnění a očekávání jsou pro organizaci rozhodující, nespočívá ve vybírání jednotlivých zájmů a cílů z nekonečné změti očekávání. Spočívá spíše ve výběru celých „trůsů“ nebo typů zájmů a cílů. Pro první typ jsou charakteristické cíle, které vycházejí převážně ze zprostředkovaného poznání problémů a klientů. Ty jsou někdy obtížně slučitelné s cíli, které byly odvozeny z bezprostředního poznání životních podmínek klientů. Zdá se, že manažeři a pracovníci organizací služeb sociální práce se liší v tom, kterému z obou typů cílů dávají přednost.

⁵⁶ Ve svém komentáři Dellumsova výroku poukazují na možnost, že pohledu zákonodárce snáze unikne „humanistický“ a z perspektivy „přímého dotyku“ snáze unikne celospolečenský aspekt problémů. Nechci tím tvrdit, že tato možnost se u všech politiků nebo sociálních pracovníků stává skutečností, a už vůbec nechci tvrdit, že politici vždy a zásadně dbají o zvázení celospolečenských souvislostí a o veřejné blaho (viz Messinger, 1982: 214) nebo že sociální pracovníci vždy a všude věnují primární pozornost tragickým okolnostem, které lze rozoznat „přímým dotykem“ se životem handicapovaných, chudých nebo vyloštěných. Tvrdím pouze, že pro politiky je snáze vidět celospolečenskou souvislost a pro sociální pracovníky je méně obtížné vnímat utrpení jedinců. Z morálního hlediska je o to horší, když jedni přehlídají sociální dopady svých zákonodárných rozhodnutí a druhí si nevěšmaji utrpení, které mají na dohled. Nelze pochybovat, že se tak mnohdy

děje. Je pravděpodobné, že citovaný Dellums si je toho všeho do značné míry vědom. Soudím tak proto, že je v Americe pokládán za příklad politiky angažovaného sociálního pracovníka, který se snaží domýšlet a ovlivňovat celospolečenské podmínky života svých klientů. Domnívám se, že jeho jednostranný důraz na deficit politického pohledu je důsledkem toho, že za hlavní příčinu utrpení klientů považuje systém společnosti, který politické významným způsobem ovlivňuje a spoluvytváří. To jej podle mého názoru přivádí k jednostrannému zdůrazňování necitlivosti většiny politiků k humanistickým aspektům svých rozhodnutí. Jeho politická angažovanost podle mého mínění svědčí o tom, že chce být výzvou těm sociálním pracovníkům, kteří jsou méně citliví k celospolečenskému souvislostem svých intervencí. Nedá se proto s jistotou říci, že se tímto

Přímá zkušenost a zprostředkované poznání

Poznatky Couseho (1971), Lipskyho, (1980: 45–48), Laana (1998b) a dalších ukazují, že profesionální⁵⁷ sociální pracovníci mají sklon považovat za správné ty cíle intervencí, které jsou vymezeny v rámci obce a v přímém kontaktu pracovníka s klientem. Naproti tomu manažeři agentur sociálních služeb při volbě cílů sledují spíše názory a zájmy politiků a zákonodárců (Lipsky, 1991). Pokud je možné tuto hypotézu zobecnovat, zdá se, že v organizačních služeb sociální práce mohou existovat dvě odlišné zaměřené skupiny pracovníků. Jedni při volbě cílů spoléhají spíše na sebe a přímou zkušenost s okolnostmi života klientů, druzí se spíše zaměřují na poznatky expertů a rozhodnutí politiků, a dávají proto přednost cílům, které byly zformulovány na základě zprostředkovaného poznání životních podmínek potřebných.

Nabízí se nejméně dvě odpovědi na otázku, co k tomu obě skupiny vede. Za prvé, sociální pracovníci i manažeři se snaží posílit svůj vliv na rozhodování v organizaci. Sociální pracovníci se o to pokoušejí tak, že zdůrazňují potřebu volit cíle v bezprostřední interakci s klientem a obcí, v níž klient žije, poukazují na specifickou situaci svých klientů a upoutávají tak pozornost k významu vlastních schopností a vlastních rozhodnutí pro fungování a úspěch organizace. Manažeři se svůj vliv pokoušejí posilovat poukazem na legitimitu politických rozhodnutí a snaží se sociální pracovníky přimět, aby plnili zadání, která formulovala vnější autorita. Ve hře je zde otázka moci a z tohoto hlediska bychom celý problém mohli považovat za specifický aspekt výše uvedeného dilematu veřejných a dílčích zájmů.

Je zde ještě druhé vysvětlení, podle kterého mají obě skupiny odlišnou představu o tom, na jakém základě a podle jakých kritérií je možné zformulovat prospěšné cíle. Profesionálové se domnívají, že cíle intervence je třeba formulovat na základě bezprostředního poznání okolností života klientů – bez ohledu na proměnlivé zájmy měnicích se politických elit. Manažeři spoléhají spíše na zobecněné poznatky a reflexe, zprostředkované experty a politiky, kteří věc vnímají v politickém, hospodářském, sociálně-politickém aj. rámci – bez ohledu na dílčí výsledky osobního vyjednávání mezi určitým pracovníkem a jeho klientem.

V každé organizaci samozřejmě existuje řada pracovníků, kteří jsou do určité míry loajální s názorem obou skupin. Otázka, zda cíle volit na základě bezprostředního, nebo zprostředkovaného poznání řešeního problému, může být obtížně řešitelným dilematem především pro tuto méně vyhraněnou část personálu. Zejména ta má potíže s rozhodováním o tom, zda dát přednost individualizovaným cílům, které jsou specifické pro situaci konkrétního klienta, nebo se zaměřit na méně specifické cíle⁵⁸, odvozené

⁵⁷ Připomínám, že význam termínu „profesionál“ je vymezen v úvodu osmé kapitoly.

⁵⁸ Dilema mezi cíli, které byly odvozeny z bezprostředního a zprostředkovaného poznání, souvisí s dilematem mezi situačním a procedurálním přístupem, o němž pojednává osmá kapitola. Ti, kdo za základ účinného zaměření intervence považují bezprostřední poznání situace klientů, věnují zvýšenou pozornost specifickým rysům jejich situace, a přiklánějí se tak k situačnímu přístupu. Ti, kdo dávají přednost cílům, které byly formulovány politiky, experty nebo manažeři na základě zprostředkovaného poznání, si specifických rysů situace klientů všimají méně. V bezprostřední interakci s klientem to vede k aplikaci předem daných pravidel intervence a procedurálního přístupu.

z reflexe řešení sociálních problémů v celé společnosti. S tím souvisí podobně obtížná otázka, zda se na formulaci cílů intervence má podílet klient, nebo je lepší, když cíle intervence formulují lidé, kteří nejsou osobně přímo angažováni v klientově situaci⁵⁹. Způsob, jímž jsou pracovníci zvyklí řešit tyto otázky, do značné míry rozhoduje o mnoha věcech: o tom, do jaké míry a jakým způsobem se klientům podaří za pomoci pracovníků organizace zvládnout jejich tíživou situaci, o tom, zda se pomoc podaří poskytnout jak v souladu se zájmy klienta, tak v souladu se zájmy obyvatel obce, nebo o tom, zda se pracovníkům podaří uplatňovat v organizaci svůj vliv, nebo zda přenechají rozhodování o podmínkách své práce jiným.

Je patrné, že otázka, zda cíle intervencí určovat na základě bezprostředního nebo zprostředkovaného poznání situace klientů, se dotýká dvou důležitých stránek operační strategie: otázky moci a vlivu v organizaci na jedné straně a otázky účinnosti a správnosti postupu intervence na druhé straně. V každodenním životě organizace jsou obě uvedené otázky často těžko oddělitelné. Právě to může učinit z rozhodnutí, zda cíle intervencí určovat pomocí bezprostřední, nebo zprostředkované reflexe situace klientů, dilema. Pro pracovníce určité organizace může být jednodušší sledovat zákonem vymezené cíle než pracně zkoumat situaci každého klienta, současně si však mohou být vědomy, že jejich nadřazený tento jejich sklon podporuje, protože mu to umožňuje jasně vymezit jejich úkoly a kontrolovat jejich práci. Stejně tak je ale možné, že pracovníce ve snaze pomoci klientům a ve snaze kontrolovat vlastní pracovní zátěž prosazují určování cílů na základě osobního poznání situace klienta, mohou se však zaleknout míry odpovědnosti za chyby, které se při takovém postupu stanou snadným terčem kritiky nadřízeného, jemuž je trnem v oku, že jeho podřízení „si dělají, co se jim zachce“.

Zdroje poznání, moc a metoda

Přestože jsou dimenze moci a dimenze účinnosti a správnosti od sebe obtížně oddělitelné, považují za účelné si udržovat vědomí jejich rozdílnosti. Moc, jak jsem uvedl výše, souvisí spíše s otázkou zájmů, zatímco správnost a účinnost je otázkou morální a metodickou. Tento rozdíl vystoupil jasně na povrch například v diskusi o radikální sociální práci, která se odehrála počátkem 70. let dvacátého století na stránkách britského

⁵⁹ Dilema cílů, které byly formulovány na základě bezprostředního a zprostředkovaného poznání, souvisí s dilematem mezi jednostranností a symetrií, o kterém pojednává sedmá kapitola. Bezprostřední poznávání situace klienta umožňuje jeho zapojení do rozhodování o cílech intervence a zvyšuje šanci na dialog i tehdy, nejsou-li klienti nebo obhájci jejich zájmů (tzv. „advokáti“) zorganizováni jako zájmová skupina. Důraz na cíle, které byly vymezeny politiky, experty nebo manažeři na základě zprostředkovaného poznání, vylučuje klienta z účasti na rozhodování a zvyšuje pravděpodobnost jednostranného působení na něj. V tomto případě je schopnost klientů nebo jejich obhájců vstupovat do politického vyjednávání nutnou, ne však dostačující, podmínkou dialogu s tvůrci programu. Absence této schopnosti je přitom pro některé kategorie klientů charakteristická. Týká se to například nesvéprávných osob, týraných dětí, mnoha osob se syndromem ústavní závislosti, problémových konzumentů drog aj. Častá je i u klientů, kteří někdy vykazují určitý politický vliv (např. u osamělých matek, lidí s mentálním postižením, nezaměstnaných, bezdomovců, prostitutek aj.).

časopisu *Case Con*. Část britských radikálů usilovala o radikalizaci odborové organizace sociálních pracovníků a jejím prostřednictvím chtěla prosazovat politické cíle v oblasti „zvyšování sociálního zabezpečení deprivované části obce, ze které vychází většina jejich klientů“. Jiní namítali, že politický boj s místním zastupitelstvem je radikalismem „po pracovní době“, který „ponechává každodenní pracovní rutinu“ beze změny. Namísto toho zdůrazňovali, že je třeba „radikalizovat“ samotnou práci s klienty a „v rámci plnění svých pracovních povinností“ vstoupit do „konfliktu o strategii agentury“, ve které jsou zaměstnáni. (Adams, 1982: 61–63.)

Na první pohled se zdá, že obě skupiny radikálů jasně oddělovaly mocenskou a metodickou dimenzi své strategie, hovořily o ní zvlášť, a dokonce ji stavěly do protikladu. Vzniká dojem, že „odboráři“ sázeli na mocenskou a jejich kritikové na metodickou stránku věci. Adams, si však všiml, že politický boj odborů za změny v sociálním zabezpečení byl vlastně bojem proti místní obecní radě, která nejen určovala pravidla udělování pomoci chudým klientům, ale byla také zaměstnavatelem radikálních odborářů. Podobně ti, kdo chtěli radikalizovat každodenní rutinu, považovali tento postup za cestu k politické radikalizaci klientů. (Adams, 1982: 62–63.) Je tedy zřejmé, že obě skupiny sice měly sklon politickou a metodickou dimenzi své strategie oddělovat a deklarovat zaměření na jednu z nich, v každodenním rozhodování je však řešily současně. Je otázka, zda si to uvědomovaly.

Když se řadové pracovníci rozhodují, zda dají přednost cílům, které byly zformulovány na základě zprostředkovaného nebo bezprostředního poznání problému a situace klientů, současně řeší dvě související otázky: „Do jaké míry budou cíle intervencí určovat manažeri nebo řadové pracovníci?“ a „Do jaké míry bude možné cíle intervence stanovit společně s klienty a na základě znalosti jejich konkrétní situace?“ Řešení dilematu bezprostředních a zprostředkovaných východisek volby cílů zahrnuje obě otázky, ať se řadové pracovníci vědomě soustředí buď na mocenskou, nebo naopak na metodickou stránku věci. Pokud tyto dimenze daného dilematu nedokážou rozlišit, mohou jim unikat důležité důsledky jejich strategických rozhodnutí. Výše uvedené příklad ukazuje, že k tomu v praxi dochází.

Pokud tedy chceme poznat, jaké cíle a proč sledují pracovníci určité organizace služeb sociální práce, měli bychom mimo jiné hledat odpovědi na následující otázky: „Berou pracovníci při volbě cílů svých intervencí v úvahu přednostně své zkušenosti se situací klientů a poznatky o životních podmínkách v obci, nebo dávají přednost cílům, které byly zformulovány na základě zprostředkovaných a abstraktních poznatků a úvah expertů nebo politiků o sociálních problémech?“ „Řeší toto dilema z hlediska svých mocenských zájmů uvnitř organizace, nebo z hlediska metodické nebo morální vhodnosti využití poznatků, které považují za spolehlivý základ volby účinných nebo správných cílů intervencí?“ „Jakým způsobem řešení uvedeného dilematu ovlivňuje (zuzuje) okruh vlivných subjektů, k jejichž očekávání a zájmům jsou při volbě cílů intervence řadové pracovníci zvyklí přihlížet?“

Nadbytek sebevědomí, bezprostřední zkušenost a cíle rodinných poradců v Jaffě

Studie přístupu řadových pracovníků služeb sociální práce k otázce, zda cíle intervence vyzývají z bezprostřední, nebo z nepřímé zkušenosti se situací klientů, jsou ještě vzácnější než výzkum jejich zájmů. Jednou ze zajímavých výjimek je případová studie činnosti Manželské a rodinné poradny v izraelské obci Jaffa (Savaya, Malkinson, 1997). Z hlediska této kapitoly je studie neúplná. Neinformuje totiž o tom, zda a jak strategii poradny ovlivnily zprostředkované poznatky a rozhodnutí tvůrců izraelské rodinné politiky. Nicméně ukazuje, jak pracovníci poradny zvládali dilema mezi záměry, které vyvodili ze zprostředkovaných poznatků židovských odborníků o Palestincích, a cíli, které vyplynuly z přímé zkušenosti s arabskou komunitou v Jaffě. Poradci původně chtěli palestinským rodinám nabídnout židovské způsoby řešení rodinných konfliktů. Poté co se vyrovnali s přímou zkušeností s Palestinci, která částečně odporovala jejich původním představám, si za cíl vytvářeli vytvářet podmínky pro nízkým nezprostředkovanou diskusi arabských sociálních pracovníků se členy palestinské komunity.

Autoři studie popisují dvouletou snahu židovských sociálních pracovníků „přivést do poradny více arabských klientů“, kteří o její služby projevovali minimální zájem (Savaya, Malkinson, 1997: 215–216). Dokud neměli přímou zkušenost s Palestinci, vycházeli pracovníci poradny z poznatků odborníků, které byly zprostředkovány knihami. Palestince podceňovali a sami sebe vnímali jako kompetentní profesionály, povolání pomáhá „nemoderním“ a „zaostávajícím“ Arabům z Jaffy. Pokusy získat obyvatelé této obce ke spolupráci je přivedly k poznání, že jako Židé, navzdory své odborné průpravě, prostrádají schopnost vyjit potřebám Palestinců vstříc.

Pro pohled rodinných poradců na Palestince z Jaffy bylo od počátku charakteristické spolehání na možná v něčem opodstatněné, ale místy příliš všeobecné a trochu předsudečné poznatky knih, které o Palestincích napsali Židé. Obyvatelé Jaffy se podle nich „podobně jako jiní Arabové v Izraeli nacházejí v procesu přechodu od silné konzervativní a tradiční k modernější a liberálnější společnosti“. Tato změna byla z hlediska vzdělaných Židů poréžkem opožděná. Podle literatury ji Arabům umožnily jejich těsné kontakty „s prozápadními izraelskými Židy“. Postupná modernizace údajně přivedla „konzervativní“ (rozuměj „poněkud zpátečnické“) členy palestinských rodin „na pomezí dvou kultur a podnítila vnitřní generaci a mezigenerační konflikty“. Jako všude jinde i v Jaffě arabské ženy „získaly v posledních letech vzdělání a začaly pracovat mimo domov“. Židovští poradci to považovali za zdroj napětí. Vycházeli totiž z předpokladu, že se od většiny palestinských žen „stále očekává, že budou hrát roli poddatné arabské ženy“ a že arabští muži mají dojem, že „jejich tradiční role hlavy rodiny je podkopána jejich nižším statutem ve většinové židovské společnosti, jejich potížení při financování rodiny a erozi jejich tradiční autority vůči lépe vzdělaným a nezávislým ženám a dětem“.

(Savaya, Malkinson, 1997: 215.)

Tento „objektivní popis“ situace arabských rodin je možné číst dvojím způsobem. Za prvé jako židovské vysvětlení zájmu Arabů o problematiku komunikace v rodině 79

opravdu poznat pomocí odborníky a knihami zprostředkovaných poznatků. Poradci se nepokoušeli domněnku, že palestinské rodiny jsou na „pomezí dvou kultur“ (rozuměj „ještě trochu zaostalé“), ověřit. Brali ji jako hotovou věc a hledali informace, které by potvrdzovaly jejich představu. Výrazy typu „silné konzervativní a tradiční“ spojovali se skutečností, že Arabové „pracují za nízké mzdy a vykonávají nekvalifikované práce, mají nízké vzdělání a žijí ve zchátralých a přelidněných obydlích“. Naopak výrazy „modernější a liberálnější“ dávali do souvislosti s „vyšším vzděláním a nezávislostí“ některých členů arabských rodin. (Savaya, Malkinson, 1997: 215.) Tyto představy poradců o situaci obyvatel Jaffy lze chápat jako výsledek spoléhání se na zprostředkovně poznatky Židů o Arabech.

Vybavení uvedenými představami se pracovníci poradny spojili s představiteli arabské komunity a po poradě s nimi určili „dvě hlavní překážky“, které Arabům brání vyhledat jejich pomoc. Za tyto překážky považovali „nedůvěru k Židům“ a „kulturní zábrany, které jim bránily dát jiným lidem nahlédnout do vnitřních problémů rodiny“. (Savaya, Malkinson, 1997: 216.)

Tyto poznatky nebyly moc planné. Trvající neúspěch přivedl židovský tým k přesvědčení, že „musí od komunity získat více podnětů, než jsou jim schopni poskytnout její představitelé“. Ve snaze „dovzvědět se přímo od cílové populace, jakou pomoc by přivítala a za jakých okolností by se jí pokusila vyhledat“, rozdali pracovníci poradny na veřejném setkání dotazníky. Zjistili, že „více než dvě třetiny“ dotázaných by se rádi naučili, „jak se přiblížit ke svým dětem, manželům a manželtkám a jak s nimi lépe komunikovat“. Vedení výše uvedenými představami o původu konfliktů uvnitř arabských rodin dospěli poradci k závěru, že Arabové sice „nepožádali o služby manželského a rodinného poradenství“, byli však „zaujatí problémy, kterými se poradenství zabývá, a projevíli zájem získat na skupinových setkáních dovednosti, které s tímto problémy souvisí“. Pochopili, že příslušníky „cílové populace“ musí zaujmout, aniž by je nutli „vystavovat na odív své rodinné problémy“ nebo „veřejně připustit, že nějaké takové problémy mají“. Ve snaze dostat tomuto poučení se poradci „rozhodli uspořádat dobře inzerované a komukoliv přístupné happeningy věnované různým aspektům komunikace v rodině“. (Savaya, Malkinson, 1997: 217–218.)

Původním cílem poradců bylo Palestincům předložit vlastní odborná doporučení. Lze říci, že happeningy zpočátku chápali jako nástroj „poučování“. Dokládá to původní pojetí scénáře kolektivních setkání židovských poradců se členy arabské komunity. Savaya a Malkinson (1997: 218) uvádějí, že v první fázi byla během happeningů jejich návštěvníkům prezentována scénka ilustrující „vzory neefektivní komunikace“. Poté byli účastníci vyzváni, aby „formou hraní rolí předvedli alternativní, konstruktivnější vzory komunikace“. Následovala „diskuse“, během níž „publikum rozpoznávalo, čím byla druhá forma komunikace funkčnější než první“. Nakonec „sociální pracovník sirmil výsledky pozorování publika“, aby jim „dodal profesionálního významu“.

V průběhu happeningů židovští pracovníci poradny postupně zjišťovali, že udělali dvě chyby. Nebylo dobré ani to, že „happening byl veden židovskými pracovníky v hebrejštině“, ani to, že „jediný arabský sociální pracovník [...] měl pouze roli překladaatele“ (Savaya, Malkinson, 1997: 219). Vyšlo najevo, že židovští pracovníci podcenili názor svého arabského kolegy, který jim tvrdil, že „vučování aseritvni

komunikace je nevhodné, protože podkopává autoritu otce a zpochybňuje základní hodnoty Arabů“. Jako příslušníci kultury, která „si cení aseritivity“, nebyli židovští poradci zpočátku schopni tomuto doporučení porozumět. Nesnáze také plynuly z toho, že setkání se konala na půdě komunálního střediska, kde se „arabská účastníci happeningu cítili být hosty židovských hostitelů“ (Savaya, Malkinson, 1997: 219).

Tyto chyby byly postupně napraveny. Akce se přesunuly do klubu jednoho z arabských křesťanských kostelů, který byl pro Arabů „přirozeným místem setkávání“ a kde všichni byli „hostem arabského církevního výboru“ (Savaya, Malkinson, 1997: 221). Židovští poradci ustoupili do pozadí a akterý setkání se stali další dva arabské sociální pracovníci, přizváni z úřadu sociálního zabezpečení. Změnila se také režie happeningů. Na jednom ze setkání odmítl arabský pracovník „složit jako pouhý překladaatel“ a místo toho, aby vyzval dobrovolníky k sehrání alternativní scénky, „vstál publikum do dlouhé diskuse, ze které byli židovští profesionálové vyloučeni“. Navzdory nelibosti židovských poradců, kteří se ocitli mimo hru, nebyl happening ukončen závěrečným „srovnáním vzorů efektivní a neefektivní komunikace“. (Savaya, Malkinson, 1997: 220.) Díky těmto změnám zájem o happeningy vzrostl (Savaya, Malkinson, 1997: 227).

Popsané zkušenosti vedly členy týmu k poznání, že pro úspěch jejich snažení je zásadní „pokora [...] profesionálů, kteří se identifikovali s většinou kulturou“. Lze říci, že dospěli ke strategii usnadňování nikým nezprostředkované diskuse arabských sociálních pracovníků se členy palestinské komunity. Jako experti se rozhodli přijmout „rovnooprávnější roli toho, kdo usnadňuje a spolupracuje“, „ustoupit do ústraní“ a „volnit místo profesionálům, kteří patří k menšině“. Důsledkem podle nich nemusí být ziráta odborného vlivu na vývoj událostí. Naopak, „profesionál, který pracuje s menšinou skupinou, potřebuje prodělat vnitřní změnu svého postoje a své profesionální identity“, aby se dokázal „přiblížit lidem, kteří by jinak služby poradny nikdy nevyhledali“. (Savaya, Malkinson, 1997: 224–225.)

Stručně řečeno, poradci z Jaffy pochopili, že je židovské knihy o Arabech nevybavily „patětem na rozum“, a přehodnotili původní představu své úlohy v palestinské komunitě. Nezájem arabských klientů je příměl k tomu, aby řešili dilema, zda při vymezování své úlohy ve společnosti dát výhradně na zprostředkované poznání odborníků, nebo také na přímou zkušenost s palestinskou komunitou. Způsob, jakým toto strategické dilema vyřešili, byl ovlivněn jejich přístupem k dilematu mezi jednostrannými a symetrickými vztahy s klienty⁶⁰.

Popsaný posun cílů nebyl provázen principiální změnou metod intervence. Pracovníci poradny byli od počátku identifikováni s představou emancipace klientů a dialogu s nimi (Savaya, Malkinson, 1997: 226). Přejed od strategie „poučování Arabů“ ke strategii usnadňování komunikace o rodinných problémech mezi odborníky a laiky uvnitř palestinské komunity“, kterému se zpočátku vnitřně bránili, jim umožnil sladit cíle intervence s vlastní představou o úloze manželské a rodinné poradny ve společnosti. Původní strategie „poučování“ totiž neladila ani s představou strůjců emancipace, kterou židovští poradci sdíleli, ani s jejich snahou o symetrické vztahy s klienty. Přijetí strategie „usnadňování“ dialogu uvnitř arabské komunity bylo krokem, který toto napětí pomohl vyřešit.

Příklad rodinných poradců z Jaffy by byl podle mého názoru špatně pochopen, pokud by z něj někdo vyvodil závěr, že bezprostřední poznání je vždy a všude lepším základem pro formulaci sociální funkce intervence. Dokud není zodpovězena otázka, zda v některých situacích není zprostředkované poznání lepším východiskem volby cílů intervence, je třeba takový závěr považovat za ukvapený. Pokud příklad poradců z Jaffy něco potvrzuje, pak skutečnost, že zprostředkované poznání vede k formulaci jiných cílů intervence než poznání bezprostřední. Jak jsem již naznačil výše, citovaná studie neumožňuje rozpoznat, do jaké míry mohli židovští poradci „ustoupit ze scény“ díky pracovním podmínkám, které pro jejich poradnu vytvořila rodinná politika a politika sociálních služeb izraelského státu. A to byla jistě formulována na základě zprostředkovaného poznání rodinného života v Izraeli. Kromě toho se studie nepokoušela vyvrátit opodstatněnost původních, knižních představ židovských poradců o problémech rodinného života Arabů. Není proto zcela jasné, zda židovské poradce k pokoře přivedlo zprostředkované poznání z knih, nezprostředkované osobní zkušenost nebo obojí současně.

Co studie ukázala spolehlivě, je, že v daném případě přímá zkušenost s Palestinci podnítila hledání nové úlohy židovských pracovníků v arabské komunitě, zvýraznění vlivu arabských poradců a změnu cílů poradenského procesu. Je zřejmé, že strategický posun od „poučování“ k „usnadňování dialogu“ byl provázen změnou mocenských vztahů mezi Židy a Araby v poradně.

ŘEŠENÍ PŘÍPADU, NEBO ZMĚNA POMĚRŮ VE SPOLEČNOSTI

ponoře jedním zaskopím

Představy o funkcích služeb sociální práce nejsou v konkrétní organizaci předurčeny takliko sledováním určitých zájmů nebo důrazem na určitý způsob poznávání okolností, které má intervence měnit. Vymezení jejich úlohy ve společnosti souvisí také s hledáním způsobů, jimiž mají být preferované zájmy naplněny a nesnáze potřebných překonávány. V této souvislosti stojí pracovníci služeb sociální práce před dvěma otázkami. Za prvé: „Je úkolem sociálních pracovníků řešit jednotlivé případy, nebo se mají v zájmu svých klientů zaměřit na přeměnu poměrů ve společnosti?“ Za druhé: „Je vhodným nástrojem realizace zvolených cílů intervence změna klienta, nebo změna podmínek a prostředí, ve kterém klient žije?“

„Případ“ není jen osobnost, „prostředí“ není jen sociální řád

Na první pohled se obě uvedené otázky zdají být trochu podobné a někteří autoři mezi nimi dokonce ani nerozlišují (viz např. Wilensky, Lebeaux, 1967: 288–291, 325–334; Reeser, Epstein, 1987 aj.). Důvod je vcelku prostý. V šedesátých letech se mezi sociálními pracovníky prosadila představa, že chudoba je možné řešit reformou společnosti prostřednictvím „politické akce“⁶¹ (Brieland, 1982: 9). Chudoba měla být řešena politickou změnou celé společnosti. Zastánci tohoto řešení ostře kritizovali „psychoanalytickou teorii“ a tehdy převládající zaměření „klinické praxe“ na „osobnost“ (Wilensky, Lebeaux, 1967: 288–291; Alexander, 1982: 20–21). Tak vznikl ostrý spor mezi reformátory, kteří zdůrazňovali široce pojatou změnu sociálního prostředí, zejména systému sociálního zabezpečení, a stoupenci případové, klinické praxe, kteří usilovali o „přízpusobení klienta jeho prostředí“ (Reeser, Epstein, 1987: 511). Vyhrocená diskuse upoutala pozornost účastníků právě na tyto dva pohledy.

Termín „politická akce“ označuje formy aktivní účasti sociálních pracovníků na politickém rozhodování, pokud jsou jimi chápány jako součást jejich odborné činnosti a jako nástroj působení na životní situaci klientů prostřednictvím změny poměrů ve společnosti. Jsou to například organizační „propojování politiky a praxe“, „politická obhajoba“ zájmů klientů, vytváření „coalit“ a „lobování“, účast sociálních pracovníků jako „nezávislých kandidátů“ nebo jako pracovníků týmu pro volební kampaň ve „volebním procesu“ (Mahaffey, Hanks, 1982: 1–10), účast na „přímé akci“ – „demonstraci“, „pouličním divadle“, „veřejném shromáždění“, vyjednávání „plakátů“ a „seznamů“, které demaskují dopady politiky na klienty apod.