

## OPERAČNÍ STRATEGIE ORGANIZACÍ SLUŽEB SOCIÁLNÍ PRÁCE

V poslední kapitole se pokusím ukázat, jak spolu jednotlivá strategická dilemata souvisí a že teprve jejich vzájemné propojení umožňuje představit si ucelené typy operačních strategií.

Vzato přísně logicky je „operační strategie“ svého druhu „kulatý čtvereček“. Je-li nějaká činnost „operační“, je zaměřena na bezprostředně dosažitelný cíl a probíhá podle navyklého scénáře. Je-li nějaký záměr „strategický“, pak je komplexní, dlouhodobý a rámcový. Čas od času vyžaduje upřesnění a jeho realizace je podmíněna rozčleněním do krátkodobějších, reálně dosažitelných cílů. Teprve jejich prostřednictvím se strategický záměr postupně naplňuje.

Zdálo by se tedy, že něco nemůže být současně „operační“ i „strategické“. Přesto má spojení obou těchto slov smysl. Lipsky (1980: 83, 144–148) na to upozornil, když se zabýval otázkou, jak se úředníci první linie vyrovnávají s celkovou neurčitostí okolností své práce. Tvrdí, že práci v běžných podmínkách zvládají díky tomu, že sledují svoji vlastní strategii, která je přizpůsobena potřebě řešit všední problémy a dilemata. Tato strategie zahrnuje dva prvky. „Operační“, který Lipsky označuje jako „osobní pojetí cílů agentury“, a „strategický“, kterému Lipsky říká „vlastní pojetí veřejné služby“. Tyto prvky jsou „dvěma stranami jedné mince“. „Osobní pojetí cílů agentury“ pracovníkům ukazuje „operativní cíle“ – to, co má být dosahováno běžnými činnostmi. „Vlastní pojetí veřejné služby“ dává těmto běžným cílům „strategický“ smysl tím, že ukazuje, jaký význam má jejich dosažení pro společnost. „Operační strategie“ tedy zahrnuje běžné a dosažitelné cíle, které řádoví pracovníci vnímají jako výraz úlohy své práce v rámci širší společnosti a jako díleč kroky k uskutečnění dlouhodobějších cílů.

Z uvedeného je zřejmé, že „operační strategie“ je poměrně členitým komplexem představ. To ovlivňuje způsob, jakým si ji lidé v organizacích uvědomují. Pokud je něco složitějšího, lidé to obvykle vnímají do značné míry intuitivně, bezděčně nebo implicitně. Průvodním jevem složitosti vazeb mezi představami o „běžných cílech“, „dlouhodobých cílech“ a „účelu intervencí pro společnost“ je proto skutečnost, že si je pracovníci organizační vždy neuvědomují zcela zřetelně. Přestože jim rozumí a běžně se jimi řídí, neumí je obvykle jasně popsat.

Lidé z různých organizací sledují rozdílné operační strategie. Pracovníci každé organizace dobře znají a více nebo méně intuitivně sledují „tu svou“ operační strategii. Spíš tuší, než vědí, že pracovníci jiných organizací mohou sledovat „nějaké jiné“ cíle a svoji úlohu ve společnosti vymezují „nějak jinak“. Vidět „tém druhým do kuchyně“

a odpovédět jasně na otázku, čím se „naše“ operační strategie liší od „té jejich“, není snadné. Vymezit zřetelně rozdíly mezi „námi“ a „tými druhými“ přitom může být velmi užitečné. Usnadňuje to vyjednávání, spolupráci a vzájemné porozumění. Pomáhá to, když od lidí z jiné organizace něco potřebujeme. Rozumíme-li cílům jejich každodenního snažení a víme-li, čí zájmy hájí a co by chtěli změnit, můžeme se dovtipit, co jim nabídnout, když po nich něco chceme. Známe-li zájmy těch, s nimiž máme v dobrém či ve zlém co do činění, rozumíme také lépe možnostem, které nám spolupráce s nimi skýtá.

V textu kapitoly popíšu osm typů operačních strategií. Pomocí příkladů ozřejmím cíle a představy o sociální úloze intervencí, které jsou pro každý z těchto osmi typů charakteristické. Rád bych tak pomohl lidem, kterým nejasné a intuitivní tušení operačních strategií přináší komplikace. Bezděčně následování představ o smyslu vlastní práce má své výhody. Pokud něco sdílíme bezděčně, máme sklon o tom nepochybovat. A pochybnosti mohou při práci obtěžovat. Může se však stát, že realizace bezděčně sdílených představ o smyslu vlastní práce začne narážet na méně si se pracovní podmínky. Stává se také, že se rozdíly mezi operační strategií vlastní organizace a dlouhodobými záměry spolupracujících agentur stanou překážkou spolupráce. Intuice pak přestává stačit a bezděčné vnímání je užitečné doplnit racionálním, vědomým a explicitním popisem. Jeho základem může být začlenění toho, co o operační strategii vlastní nebo spolupracující organizace víme z běžné zkušenosti, do rámcové typologie, která je obsahem této kapitoly. Na jejím pozadí si můžeme uvědomit, kde se naše představy o úloze práce s klientem ve společnosti nalézají a jakým směrem můžeme v případě potřeby nasměrovat jejich další vývoj.

### Typologie operačních strategií

Řádoví pracovníci organizací vytvářejí své operační strategie – svá „osobní pojetí cílů agentury“ a „vlastní pojetí veřejné služby“ tím, že propojují a vzájemně sladují svá řešení těch strategických dilemat, která jsem popsal v předcházejících čtyřech kapitolách.

Vezměme třeba dilema veřejných a dílčích zájmů. Řešení tohoto strategického dilematu nespočívá pouze v nalezení zájmů, které jsou slučitelné s očekáváním obyvatel obce a preferencemi pracovníků organizace a které současně nevyvolávají nevolu u zřizovatele a sponzorů. Je-li takový zájem nalezen, je třeba ještě zvážit, zda není v rozporu s tím, jak je v organizaci zvykem řešit dilema mezi prací s případem a snahou o reformu životních podmínek klientů. Řádoví pracovníci se třeba přiklánějí k práci s případem. Prosazení zájmu, kterému by dali rádi přednost, však vyžaduje, aby spolupracující úřad přestal při vyplácení dávek společných klientům obou organizací uplatňovat některé předsudky. Tuto okolnost je třeba zvážit a operační strategii „dolaďit“. Bud' se zaměřit na jiné zájmy, nebo do své strategie zahrnout úsilí o reformu místních pravidel přidělování dávek.

Stručně řečeno, operační strategie je výsledkem průběžného vyladování kolizních řešení různých strategických dilemat. Chceme-li tedy popsat různé typy operačních strategií, můžeme je zkonstruovat a rámcově popsat jako kombinace různých řešení většího počtu strategických dilemat. Tento postup je sice založen na spekulaci, další text

však ukáže, že jeho výsledkem je typologie, která skýtá základní orientaci v charakteristikách různorodých, výzkumem popsaných operačních strategií.

Vytváření typologie operačních strategií jsem sobě i shovívavému čtenáři trochu zjednodušil tím, že jsem při vzájemném kombinování řešení strategických dilemat vynechal dilema mezi působením na klienta a na jeho sociální prostředí (viz o něm kapitolu čtrnáct). Toto zjednodušení mi umožnilo pracovat s kombinacemi tří dilemat a vytvořit typologii, která je přehledná<sup>76</sup>. Vzniklo osm typů operačních strategií a pro každý z nich se v literatuře podařilo najít příklad ze života. Není pochyb o tom, že vymezené typy by bylo možné dále členit. Toto zpřesnění by však bylo na úkor přehlednosti, a tím i použitelnosti vytvořené typologie.

### První krok k typologii: čtyři kategorie operačních strategií

Při koncipování typologie operačních strategií jsem nejprve kombinoval řešení dvou dilemat. Na jedné straně byla řešení dilematu mezi prací s případem a reformou pravidel (viz kapitolu třináct). Na druhé straně byla řešení dilematu mezi volbou cílů na základě bezprostředního poznání případu a na základě zprostředkovaného poznání kategorie případů (viz kapitolu dvanáct). Kombinací řešení těchto dvou strategických dilemat vznikly čtyři kategorie operačních strategií, které jsou znázorněny ve schématu číslo 8.

schéma číslo 8

#### Čtyři kategorie operačních strategií

| strategická dilemata:   | práce s případem                  | reforma pravidel                   |
|---|-----------------------------------|------------------------------------|
| volba cílů na základě bezprostředního poznání případu             | kategorie operačních strategií I  | kategorie operačních strategií III |
| volba cílů na základě zprostředkovaného poznání kategorie případů | kategorie operačních strategií II | kategorie operačních strategií IV  |

Smysl čtyř kategorií operačních strategií, které jsou znázorněny ve schématu číslo 8, lze charakterizovat následovně:

**Kategorie operačních strategií I:** „Pracovníci organizace dávají přednost cílům, které byly určeny na základě bezprostředního poznání případu, a při intervenci se zaměřují na práci s případem.“ (Ve schématu 8 se nachází vlevo nahoře.)

Logikou této strategie se například řídí krizová intervence organizace, která pracuje s problémovými konzumenty nelegálních drog. Pracovníci naváží kontakty s konzumentem v krizové situaci, snaží se samostatně zjistit rizika, která mu bezprostředně hrozí, a pomocí ohroženému jedinci, aby se dostal mimo jejich dosah.

**Kategorie operačních strategií II:** „Pracovníci organizace dávají přednost cílům, které byly určeny na základě zprostředkovaného poznání, a při intervenci se zaměřují na práci s případem.“ (Ve schématu 8 se nachází vlevo dole.)

K této strategii má nejbližší přidělování zákonem vymezených, nenárokových dávek na obecním úřadě, který je pověřen výkonem státní správy. Pracovníci při vyřizování žádostí jednotlivých klientů uplatňují zákonem daná pravidla. Přestože smysl aplikace těchto pravidel chápou částečně „po svém“ (viz kapitola čtyři až šest), zpravidla přitom naplňují cíle, které na základě údajů z výzkumů, statistik a politických vyjednávání zformulovali tvůrci zákona o sociální potřebnosti.

**Kategorie operačních strategií III:** „Pracovníci organizace se snaží sami zjistit, jak pravidla a instituce společnosti ovlivňují životní podmínky jejich klientů, a na základě vlastních poznatků o jejich působení si kládou za cíl změnit pravidla a instituce tak, aby bylo možné řešit problémy celé kategorie klientů.“ (Ve schématu 8 se nachází vpravo nahoře.)

Logikou této strategie se například řídí snaha terénního pracovníka v romské komunitě o změnu způsobu zařazování romských dětí do tzv. zvláštních škol. Tento pracovník se seznamuje s důsledky stávající praxe školy, školského referátu a pedagogicko-psychologické poradny pro vzdělanostní šance místních romských dětí. Na základě takto získané vlastní zkušenosti se pokouší s pracovníky uvedených organizací vyjednat o změně jejich přístupu k nadanějším romským klientům.

**Kategorie operačních strategií IV:** „Pracovníci organizace se snaží v zájmu realizace cílů, které byly určeny na základě zprostředkovaného poznání, reformovat pravidla přístupu klientů ke službám a dalším příležitostem.“ (Ve schématu 8 se nachází vpravo dole.)

Tuto strategii například sledují pracovníci místního úřadu práce, kteří se snaží změnit kritéria výběru účastníků rekvalifikačních kursů tak, aby odpovídala cílům Národního plánu zaměstnanosti.

### Druhý krok k typologii: osm typů operačních strategií

Každá z uvedených čtyř „kategorií“ operačních strategií má dvě varianty. Pracovníci organizace považují danou strategii buď za příležitost uskutečnit nějaký díleč zájem, nebo ji chápou jako záruku prosazení veřejného zájmu. Každou ze čtyř kategorií operačních strategií, které jsou výše uvedeny ve schématu číslo 8, rozdělíme na dvě varianty – variantu směřující k dílčímu zájmu a variantu usilující o veřejný zájem. Vznikne osm následujících typů operačních strategií:

<sup>76</sup> Kombinováním čtyř dilemat by vznikla typologie se šestnácti typy. Vypuštěním jednoho a kombinováním tří dilemat vzniklo osm základních form operačních strategií.

**Typ operační strategie A:** „Pracovníci organizace dávají přednost cílům, které sami určili na základě **bezprostředního poznání případu**, při intervenci se zaměřují na práci s **případem** a tento postup chápou jako příležitost uskutečnit nějaký **dílčí zájem**.”

Příkladem této strategie je přístup části případových sociálních pracovníků v Británii 60. let, kteří byli jednostranně soustředěni na ustavení (institucionalizaci) své profese Winnicott (1967: 103–105) je popisuje jako experty, kteří se „**zaměřili na ustavení sebe sama jako skupiny lidí spojených společnými profesionálními cíli, standardy, technikami a postojí**” a mysleli si, že „**sociální služby existují proto, aby poskytl působivé, na kterém by mohli uplatňovat své dovednosti případového pracovníka.**”

**Typ operační strategie B:** „Pracovníci organizace dávají přednost cílům, které sami určili na základě **bezprostředního poznání případu**, při intervenci se zaměřují na práci s **případem** a domnívají se, že se tak děje ve **veřejném zájmu**.”

Tuto strategii sledoval americký případový pracovník před rokem 1920. Lubove (1968: 81–84) tvrdí, že se „**soustředil se na služby pro jedince**”, kterého vnímal jako zakotveného v prostředí městské čtvrti. Pracoval na „**obvodním úřadě**” nebo v „**nemocnici**” a považoval se za „**profesionálního zástupce agentury**”. Věřil, že „**pouze specialisté na sociální přizpůsobení**” dokážou zabránit rozvratu a **předějit bezútesné demoralizaci**” a že „**ochrana demokracie a ochrana průmyslového města závisí na moudrosti a vedení experta**”.

**Typ operační strategie C:** „Pracovníci organizace dávají přednost cílům, které byly určeny na základě **zprostředkovaného poznání**, při intervenci se zaměřují na práci s **případem** a tento postup chápou jako příležitost uskutečnit nějaký **dílčí zájem**.”

Příkladem tohoto přístupu není mnoho. Patří mezi ně státem pověřeni místní úředníci, kteří v Itálii nebo v Americe (to je v zemích s regionálním volebním systémem) zajišťují volební podporu spřízněným místním politikům tím, že při vyplácení státem určených sociálních dávek zvýhodňují příznivce jejich politických stran (Ferrera, 1995; Skoepol, 1989; viz též Musil, 1996: 21–22).

**Typ operační strategie D:** „Pracovníci organizace dávají přednost cílům, které byly určeny na základě **zprostředkovaného poznání**, při intervenci se zaměřují na práci s **případem** a domnívají se, že se tak děje ve **veřejném zájmu**.”

Operační strategie tohoto typu byla blízká učemím, které počátkem osmdesátých let najímá stát Massachusetts jako „**dávkaře**”, aby jimi nahradil „**příliš dajné**” profesionální sociální pracovníky. Přesvědčení, že chrání zájmy daňových poplatníků, se tyto pracovníci věnovali snižování „**chybovosti**” při uznávání neoprávněných nároků a neúplných žádostí o dávky sociální pomoci. Státu Massachusetts tak umožnili vyhnout se federálnímu postihu za „**chybovost**” a napomohli federální vládě omezit počet uživatelů dávek sociální pomoci. (Lipsky, 1991: 217–221.)

**Typ operační strategie E:** „Pracovníci organizace se snaží **sami zjistit**, jak pravidla a instituce společnosti ovlivňují životní podmínky jejich klientů, na základě poznání tohoto působení si kladou za cíl **pravidla a instituce změnit** tak, aby bylo možné řešit problémy celé kategorie klientů, a tento postup je pro ně příležitostí uskutečnit nějaký **dílčí zájem**.”

Američtí radikální sociální pracovníci přelomu šedesátých a sedmdesátých let se přidávali k protestům svých klientů a pomáhali hájit jejich zájmy. Roku 1969 třeba pomohli Národní organizaci sociálních práv (NWSO) zablokovat jednání Národní konference sociální pomoci (NCSW) a přinutit ji, aby NWSO dala zásadní dotaci. Tento boj *vedli chudí černoši, lidé*

*preferuje společnost*” a sociální pracovníci se v zájmu této části obyvatel USA snažili *způsobit své pozice v sociálních službách*. „*Během práce v terénu*” se například „*účastnili administraci*”, „*zajistili kopírku*” apod. (Wagner, 1989: 267–269, 280.)

**Typ operační strategie F:** „Pracovníci organizace se snaží **sami zjistit**, jak pravidla a instituce společnosti ovlivňují životní podmínky jejich klientů, na základě poznání tohoto působení si kladou za cíl **pravidla a instituce změnit** tak, aby bylo možné řešit problémy celé kategorie klientů, a domnívají se, že se tak děje ve **veřejném zájmu**.”

Příkladem této strategie je z rané historie sociální práce. Tzv. „*settlement workers*” obyvatelé středisek terénní práce – viz o nich též kapitolu čtrnáct) byli mladí „*reformátoři*”, kteří se koncem devatenáctého století usazovali v dělnických čtvrtích. Chtěli „*řešit problémy průmyslové Ameriky*”, ochraňovat demokracii, která podle nich byla ohrožena konflikty s dělníky, „*sdílet životní osudy s těmi, kterým štěstěna přála jeně*” a „*oživit v upadajících a přelidněných městech pocit sousedství*”. Zjistili, že rámci jednoho městského okrsku se toho moc dosáhnout nedá. Zapojili se proto jako organizátoři, poradci nebo „*našeptavači*” proreformních úředníků do místních reforem zdravotných kampaní. (Davies, 1982: 32–36.)

**Typ operační strategie G:** „Pracovníci organizace se snaží v zájmu realizace cílů, které byly určeny na základě **zprostředkovaného poznání**, reformovat **pravidla přístupu klientů ke službám a dalším příležitostem** a tento postup je pro ně příležitostí uskutečnit nějaký **dílčí zájem**.”

Tento typ operační strategie sledovali bílí sociální pracovníci, kteří se v Americe sedesátých let zapojili do tzv. „*boje s chudobou*”. Svou práci považovali za součást snahy politických a reformů „*nespravedlivého systému*” distribuce příležitostí pro chudé. K účasti na této reformě je vedlo špatné svědomí, které plynulo z kontrastu mezi „*viditelnou chudobou*” bílé většiny a přítomnosti chudoby v bohaté americké společnosti. (Murray, 1998: 7, 21–26, 42.)

**Typ operační strategie H:** „Pracovníci organizace se snaží v zájmu realizace cílů, které byly určeny na základě **zprostředkovaného poznání**, reformovat **pravidla přístupu klientů ke službám a dalším příležitostem** a domnívají se, že se tak děje ve **veřejném zájmu**.”

Tato operační strategie byla vlastní komunitním pracovníkům, kteří v osmdesátých letech 20. století organizovali v Anglii místní sítě komunitní péče. Jejich cílem bylo omezit náklady na služby a zajistit tak pečovatelské služby, které poskytuje obec, s omezeným rozpočtem, který snížila vláda. Kládli přitom důraz na využití kapacity neformálních a svépomocných skupin a dobrovolných organizací. (Popple, 1996: 27.)

V následujících čtyřech podkapitolách rozeberu uvedené osm typů operačních strategií organizací služeb sociální práce podrobněji. Udělám to tak, že se v každé z těchto podkapitol zaměřím na jednu z kategorií operační strategie, které jsou výše uvedeny ve schématu číslo 8. Pomocí příkladů z praxe ukážu, jak se tyto strategie liší v závislosti na tom, chápou-li je řadoví pracovníci jako možnost uskutečnit dílčí zájem, nebo jako příležitost prosadit veřejný zájem.

## Volba cílů pomocí bezprostředního poznání a práce s případem

„Volba cílů pomocí bezprostředního poznání a práce s případem“ je charakteristická pro operační strategie, které jsou ve schématu číslo 8 zahrnuty do kategorie I a které jsou výše označeny jako typy A a B.

Pro tento typ operační strategie je charakteristická představa, že cílem služeb sociální práce je omezovat nebezpečnost jednání „problematičtějších“ jedinců nebo utrpění konkrétních lidí. Pracovníci, kteří tuto strategii sledují, se obvykle domnívají, že uvedení úkol dokážou zvládnout lépe než kdokoli jiný. Pro společnost je proto podle nich účelné přenechat pomoc pro problematické nebo strádající jedince právě jim.

Pokud se zastánci této strategie orientují na veřejný zájem, jsou přesvědčeni, že omezování rizikového jednání nebo zmiřování utrpení pomocí práce s případem má posilovat soulad a bezpečí ve společnosti. Pokud zastánci téže strategie dávají přednost dílčím zájmům, považují skutečnost, že společnost potřebuje jejich služby, za příležitost k dosažení toho, po čem oni sami nebo jejich spřízněnci touží. Zajímá je například, zda jim společnost vyměnou za jejich služby umožní dělat práci, která je baví.

Zastánci obou uvedených strategií spojuje snaha osobně poznat dílčí případ a v návaznosti na to pracovat na změně okolností života jeho účastníků. Často pochybují o tom, že by jim měl někdo jiný (politikové nebo nadřízení) mluvit do toho, co mají dělat. Bezprostřední práce s případem sice umožňuje, aby se klient osobně podílel na vymezování cílů intervence, pracovníci však mohou osobní kontakt s případem využívat k tomu, aby rozhodovali jednostranně a mohli při volbě cílů intervence uplatňovat určitá zjednodušení nebo předsudčivý výklad situace klienta. Lipsky (1980) předpokládá, že k uplacení předsudků a s nimi souvisejících praktik povede spíše preference dílčích zájmů. Příkladem, který jsem převzal od Winklera, ukazuje, že neověřované stereotypy ovlivňují přístup ke klientům i v případě, že se pracovníci považují za obhájce veřejného zájmu.

Winkler (2000: 118–119) se zabývá strategií pracovníků dvou odborů sociální péče v České republice. Pracovnice zastávaly názor, že „lidé nemají právo přivlastnit si bezpracné užítky, pokud nejsou ochotni vynakládat svou pracovní sílu“, a tvrdily, že „systém umožňující zneužívání [dávek státní sociální pomoci] je sociálně nespravedlivý především vůči těm, kteří pracují“. Na základě takto chápaného „veřejného zájmu“ uplatňovaly při práci s některými klienty „emocionálně podbarvené představy o zneužívání sociálních dávek“ a při komunikaci s nimi dávaly – „patrně ve smysle o prevenci“ své „podezření ze zneužívání [...] najevo“. (Winkler, 2000: 118–119). K tomu, aby se mohly zaměřit na „prevenci zneužívání“ a snažit se rozpoznávat tzv. „profesionální žadatele“ (Winkler, 2000: 119), potřebovaly bezprostřední kontakt s jednotlivými klienty, s nimiž pracovaly jako s kategoriemi dílčích případů. S určitým zjednodušením lze říci, že Winklerem popsané „dávkařky“ byly přesvědčeny, že hájí spravedlivé zájmy pracovitě většiny.

Naproti tomu rodinní poradci, o kterých píše Cloward a Epstein (1965), vnímali volbu svých cílů pomocí bezprostředního poznání a práci s případem jako příležitost k prosazování dílčích zájmů své profese. Cloward a Epstein ve své studii z poloviny 60. let popisují sklon amerických rodinných terapeutů „rozlišovat mezi psychologickými

„přístupnými“ a „nepřístupnými“ klienty. Pesimistické „hodnocení způsobilosti klienta k účasti na intervenci“ bylo častější u klientů z nižší třídy než u klientů ze střední třídy. V závislosti na tomto hodnocení pak terapeuti častěji odmítali zahájit terapii, nechť byli klientům z nižší třídy nabídnout druhé a další terapeutické setkání a častěji je odkazovali na veřejné dávkové agentury, aby tak s nimi ukončili kontakt. Cloward a Epstein se domnívají, že je k tomuto postupu vedlo „hledání prestiže“. Terapeuti si podle nich „více cení klientely s vyšší socioekonomickou pozicí“, protože „status každé profese je do značné míry závislý na statusu její klientely“. (Cloward, Epstein, 1965: 264, 628–632.) Případová práce tedy byla podle Clowarda a Epsteina vnímána jako příležitost k prosazování dílčího zájmu rodinných terapeutů, kteří posilovali status vlastní profese výběrem lépe situovaných klientů.

## Realizace cílů určených na základě zprostředkovaného poznání prací s případem

„Realizace cílů určených na základě zprostředkovaného poznání prací s případem“ je charakteristická pro operační strategie, které jsou ve schématu číslo 8 zahrnuty do kategorie II a které jsou výše označeny jako typy C a D.

Protagonisté této operační strategie se domnívají, že pracovníci organizace mají při práci s konkrétními případy realizovat opatření, která naprogramoval někdo jiný (nejčastěji zákonodárce). Přejímají někým jiným vymezené cíle intervence a snaží se v jejich duchu upravit okolnosti konkrétního případu.

Někteří stoupenci tohoto přístupu si myslí, že je třeba stanovené cíle alespoň formálně respektovat a za pomoci zdrojů, které poskytlí mocnější, dosáhnout svého. Jiní hledají způsob, jak dát loajální dodržování určených cílů do souladu s obecným prospěchem. Odlišnou logiku obou těchto strategií ilustrují dva možné výklady přístupu sociálních pracovníků z nizozemského Haagu. Jejich příběh uvádí Laan.

Laan (1998b: 32) popisuje organizaci sociálních pracovníků, která v roce 1992 na základě „smlouvy“ s Městským úřadem sociálních záležitostí a zaměstnanosti v Haagu zajišťovala, aby „dlouhodobě nezaměstnané osoby s psychosociálními problémy [...] přijaly placenou práci nebo jiné, společensky užitečné činnosti“. Příklad mimo jiné ukazuje, jak se díky komunikaci zúčastněných organizací přizpůsobovaly původně zvenčí zadané cíle sociálních pracovníků nově formulovanému veřejnému zájmu.

Podle výše zmíněné smlouvy měli sociální pracovníci „poskytovat poradenské služby“ lidem, „kteří se ukázali jako obtížně umístitelní a v důsledku psychosociálních problémů nereagovali na běžný postup získávání placené práce“ (Laan, 1998b: 34). Cíle poradenství byly tedy podle Laana (1998b: 38) „definovány někým zvenčí“ a sociální pracovníci měli práci s jednotlivými případy dosáhnout toho, aby byl „za předem určenou cenu“ dodán „definovaný produkt“. Sociální pracovníci viděli v podmínkách smlouvy řadu nebezpečí. Mimo jiného se obávali, že by snaha zaručit „úroveň úspěšnosti“ intervencí, kterou požadovala smlouva, mohla vést k tomu, že „nejvíce nepodatelní klienti by mohli být prostě ponecháni stranou“ a „nejzranitelnější klienti“ by také „byli vyloučeni nejen z trhu práce, ale také z procesu profesionálního poradenství“ (Laan, 1998b: 34).

Organizace sociálních pracovníků měla dvě možnosti: Za prvé mohl sledovat svůj díleci zájem, nevěnovat mnoho pozornosti „nejzranitelnějším klientům“ a ve snaze o dosažení smlouvou předepsané „šedesátiprocentní úspěšnosti“ (Laan, 1998b: 32) pracovat pouze s těmi klienty, u nichž byla naděje, že se je podaří na trhu práce umístit.

Sociální pracovníci tuto strategii odmítli a rozhodli se pro druhou možnost – jít cestou veřejného zájmu. Dohodli se, že: „*Kdykoliv se nebudou cíle zadavatele [...] a organizace sociální práce shodovat, budou dávat přednost snaze „poskytnout lidem s psychosociálními problémy pomoc, která vyjde z přání a potřeb klientů“*“ (Laan, 1998b: 34). V zájmu tohoto cíle začali sociální pracovníci vyjednávat se zadavatelem o požadovaných „výstupech“ své případové práce (Laan, 1998: 36).

Zpočátku se zdálo, že význam termínu „výstup“ je jasný: klient „*projde projektem a poté se ocitá na trhu práce*“. Kdo „*opustí tuto dráhu nebo se zastaví*“, je zařazen do kategorie „*negativních výstupů*“. Po složitě diskusí se manažer Městského úřadu „*stodli s organizací sociální práce na změně tohoto stanoviska*“ a přijal názor, že poradenství je možné chápat „*jako první krok směrem k získání zaměstnání*“ a že za „*pozitivní výstup*“ je možné považovat už to, že „*si klient nakonec dodá kuráž říci někomu o svých potížích*“ a že je mu „*rychle poskytnuta dobrá pomoc*“. Manažer úřadu a sociální pracovníci se shodli na tom, že tento krok „*je pro klienta často větším vítězstvím než jeho vstup do výcvikové kúrsu nebo nalezení zaměstnání*“ (Laan, 1998b: 36). Nutno poznamenat, že sociálním pracovníkům se podařilo změnit způsob, jímž zadavatel hodnotil cílový stav jednotlivých případů, díky tomu, že mu zprostředkovali nové poznatky o pravděpodobném průběhu a o důsledcích intervencí. Ten de facto změnil své zadání, jehož formulace však nadále zůstala (de jure) mimo rozhodovací pravomoc sociálních pracovníků. Můžeme tedy konstatovat, že navzdory účasti sociálních pracovníků na formulaci strategie byly její cíle do určité míry nadále formulovány zprostředkovaně.

Laan ovšem zdůrazňuje, že sociální pracovníci se – navzdory tomu, že pracovali v podmínkách vnějšího (smluvního) zadání cílů – „*nezavázali pouze jedné ze stran kontraktu*“, to je buď klientům, nebo managementu své organizace, případně zadavateli. Namísto toho se jim podařilo propojit zájmy těchto subjektů a odůvodnit v jejich očích přístup své profese ke smluvně dojednanému zadání. (Laan, 1998b: 37.) Jinak řečeno dokázali ostatní zúčastněné subjekty přesvědčit, že snaha poskytovat pomoc všem klientům bez ohledu na jejich schopnost získat díky případové intervenci zaměstnání je v souladu s veřejným zájmem.

619

## Změna pravidel určená na základě osobní zkušenosti s případem

„Změna pravidel určená na základě osobní zkušenosti s případem“ je charakteristická pro operační strategie, které jsou ve schématu číslo 8 zahrnuty do kategorie III a které jsou výše označeny jako typy E a F.

Jádrum těchto strategií je představa, že přímá zkušenost s konkrétními okolnostmi života strádajícími jedinci a skupin může být základem nápravy nedůstojného uspořádání společnosti. Sklon poznávat konkrétní okolnosti případů je přitom provázen snahou seznámit se se širším sociálním kontextem vzniku problémů, se kterými klienti přicházejí.

V zájmu jejich řešení se pak pracovníci organizace pokoušejí prosadit změnu pravidel distribuce příležitosti, která podle nich způsobují klientům nesnáze.

Někteří stoupenci tohoto přístupu chtějí společnost na základě osobního poznání světa deklarovat reformovat proto, aby v zájmu všech ochránili základní principy jejího širokého řádu (například demokracii). Jiní se domnívají, že je třeba na základě osobního poznání života znevýhodněných podřadit společnost a její pravidla potřebám a zájmům těch, na které se dosud nebral ohled.

Příklad, kdy je tato strategie považována za záruku prosazení veřejného zájmu, jsem získal během výzkumu strategie projektu terénní práce v problémových romských lokalitách (Musil, 2002: 291–319). Podle jednoho z inspirátorů projektu spočívá problém jemu známé lokality v „*distanci*“ mezi většinou a menšinou. Tato distance má různé příčiny, mezi které například patří to, že Romové „*neumí komunikovat s majoritou a úřady*“, zatímco na straně majority je časté „*nerespektování lidských práv*“ Romů. Tyto příčiny se v konkrétní lokalitě projevují různými způsoby, přičemž napjaté situace a konflikty často vznikají „*z banalít, která se nereší a bobtnala to*“ nebo „*z nedorozumění*“, které „*přeroste*“. „*V domě je jeden opilec a už je to, ten barák, kde jsou opilci*“. Proto je důležité pracovat „*přimo na místě*“, „*mit kontakt s tím sousedstvím*“ a „*poznat nuance, které hrají důležitou roli*“. Cílem je, aby „*majorita snímala minoritu diferencovaně a podle toho, jaký jsou lidé, a ne jejich kůže*“. Aby to bylo možné, je třeba za prvé problémy řešit „*bez prodlení a díky tomu, že vím, taký přístup je důležitý*“, „*udělat v obci takový podímk, aby se vzájemně otevřeli se ukázalo být výhodné*“. Podle názoru zastánce této strategie je třeba tuto zásadu „*dostat do strategických záměrů města: porozumění a respekt s menšinou a odlišnými*“. Nejde jen o Romy: „*[...] přijdou noví lidé, třeba Číňani s investicema [...] municipaliti se musí naučit s něma jednat tak, aby se obě strany respektovaly, byly na to zvyklý*“. Podle autora citované výpovědi by tedy intervence v konkrétních lokalitách založená na detailní znalosti příčin místních konfliktů měla přispět k posílení schopnosti celé obce využít příležitosti, které může nabízet spolupráce s „*odlišnými*“.

Řešení problematických vztahů mezi Romy a většinou částí společnosti je v rámci právě popsané operační strategie považováno za výhodisko změny, která by měla přinést prospěch celé obci a potažmo celé společnosti. Od tohoto přístupu se liší strategie mediálních poradců z izraelské obce Jaffa, který jsem popsal ve dvanácté kapitole. Jejich přístup byl také založen na snaze změnit pravidla, která regulovala vztahy mezi palestinskou komunitou a poradnou. Rozdíl byl v tom, že pracovníci poradny se naučili respektovat své palestinské kolegy proto, aby uspokojili svůj díleci zájem – potvrdili vlastní odbornou způsobilost a zajistili zájem o služby své poradny.

Pracovníci poradny chtěli vyřešit problém „*nízké míry využívání služeb menšiny*“. Jejich cílem bylo „*přivést do poradny více arabských klientů*“. Pokoušeli se proto vymyslet „*strategii intervence, která by byla přijatelná pro arabskou populaci, schopnou využívat služby*“. Rozhodli se tedy uspořádat „*happeningy věnované různým spektrům komunikace v rodině*“. Tyto akce zpočátku, bez velkého úspěchu, vedli sami. Postupně zjišťovali, že bylo chybou odsouvat arabské sociální pracovníky „*do ponižující role posílá tlumočnicků pracovníků, kteří jsou příšlivějšky většinové kultury*“. Přijali názor, že je třeba „*změnit rovnováhu moci*“, „*uznat, že menšinovi členové týmu [...]*

chápu komunitu, které jsou nabízeny služby, hlouběji než většinoví členové" a upravil "poměr vlivu názorů menšinových a většinových pracovníků". Díky tomu se jim podařilo problém malého zájmu „mazané obejít". Poptávka po případové práci poradny zůstala nadále „nízká". Program happeningů se však stal „velmi populárním a díky němu se podařilo kontaktovat lidi, kteří by jinak pomoc agentury nevyhledali". (Savaya, Malkinson, 1997.)

(Murray) při zřetelně i ap

## Realizace cílů určených na základě zprostředkovaného poznání reformou pravidel

„Realizace cílů určených na základě zprostředkovaného poznání reformou pravidel" je charakteristická pro operační strategie, které jsou ve schématu číslo 8 zahrnuty do kategorie IV a které jsou výše označeny jako typy G a H.

Pracovníci určité organizace někdy provádějí reformu pravidel distribuce příležitosti na popud vnějšího subjektu (politiků, státních úředníků nebo expertů). Mohou tak činit proto, že věří v její obecnou prospěšnost, nebo také proto, že ji považují za výhodnou pro sebe či pro své spojení.

Rozdíl přístupu, který takto vzniká, ilustruje dvojí výklad motivace bělochů, kteří se v Americe šedesátých let 20. století zapojili do tzv. „boje s chudobou". Jako sociální pracovníci se tehdy podíleli na realizaci federální vládou iniciované reformy. Za svůj cíl považovali nápravu „nespravedlivého systému" distribuce příležitostí pro chudé. Podle Murrayho (1998) však jejich přání učinit „systém" spravedlivějším nebylo výrazem solidarity s chudými ani projevem touhy po spravedlnosti. Vedla k němu snaha bílé střední třídy, která žila v hojnosti, zbavit se špatného svědomí, které v ní vyvolávala chudoba spoluobčanů.

Jak vidět, Murray vysvětluje účast na tzv. „boji s chudobou" jako projev dlíličho zájmu bílých pracovníků. Ti se ovšem považovali za aktéry veřejně prospěšné reformy, která měla do americké společnosti vnést více spravedlnosti. Žádný smrtelník asi nedokáže rozhodnout, která z obou interpretací je správná. Možné jsou oba výklady a my si s jejich pomocí ukážeme, v čem se liší dvě varianty operační strategie, která spojuje realizaci cílů určených na základě zprostředkovaného poznání se snahou o reformu poměrů ve společnosti.

Aktéry amerického boje s chudobou byli mimo jiné sociální pracovníci, kteří „pracovali jako poradci pro studenty z chudinských čtvrtí v Atlantě", „pokoušeli se udržet chicagské dělníky na svobodě" nebo třeba „předhášeli přístěhovačům z italských vesnic o prenatalní péči" (Murray, 1998: 7). Svou práci pro chudé podle Murrayho (1998: 22) přispívali k tomu, že „ne-chudí a ne-znevýhodnění" Američané změnili reformou programů sociální intervence pravidla světa chudých, způsobili, že „chudým se začalo vyplácet chovat se krátkodobě způsobem, který byl dlouhodobě katastrofální", a ve snaze „odstranit překážky na cestě z chudoby [...] vybudovali past chudoby".

Murray (1998: 21) tento příběh popisuje proto, aby vysvětlil, proč „v tomto historickém období došlo ke zhoršení tolika základních trendů ve vývoji kvality života chudých". Já se s pomocí jeho argumentů pokusím odpovědět na otázku: „Jaká byla strategie intervencí těch, kteří v rámci „střední revoluce" (Murray, 1998: 26) pracovali přímo s chudými?"

Z dosud uvedeného je zřejmé, že sociální pracovníci, o kterých Murray hovoří, sice pracovali přímo s chudými, své intervence však chápali jako součást širěji koncipované snahy reformátorů o změnu pravidel distribuce příležitostí pro chudé. Odkud se tato snaha vzala?

Na počátku příběhu, koncem padesátých let, stálo podle Murrayho (1998: 31) dilema „bělochů", v jejichž svědomí se střetlo „rozhořčení [...] nad morálkou příjemců sociální podpory" s pocitem „viny nad tím, kdo byl zodpovědný za situaci, do níž se příjemci dostali". Příslušníky bílé střední třídy tehdy na jedné straně zneklidnilo zjištění, že ženy (černé pleť), které pobírají Pomoc rodinám s nezaopatřenými dětmi (AFDC), někdy „nejsou vdovy", že „mnohé z nich nebyly dokonce ani vdané" a že „po svém poklesku nepřešly rodit děti". Tito příslušníci bílé střední třídy uznávali „imperativ plození dětí vyhlášené v rámci svatosti manželské" a poznání, že peníze daňových poplatníků podporují životní styl, který tento imperativ porušuje, jimi otfásló. Na druhé straně se tehdy začalo prosazovat „pro svědomí bělochů [...] neopominutelné" hnutí za občanská práva. Jeho protagonisté sice uznávali, že sociální podpora bývá jednotlivým rodinám vyplácena po příliš dlouhou dobu, že tomu tak ovšem není proto, „že by příjemci podpory odmítli využít příležitosti", nýbrž proto, „že žádnou příležitost nedostali". (Murray, 1998: 29–31.)

Řešení tohoto dilematu podle Murrayho (1998: 40–41) ovlivnilo silící hnutí za občanská práva a nepokoje, které je provázely. V době podpisu Zákona o občanských právech, který v červenci 1964 postavil mimo zákon pokusy odmítnout z rasových důvodů přístup do amerických institucí a zařízení, začaly rasové nepokoje, které vyvrcholily v roce 1967. Tehdy došlo k brutálnímu rasovým konfliktům ve více než třiceti městech. Násilné události a s nimi spojená argumentace zúžily prostor akademické a politické elity pro diskusi o problémech černochů: Morální autorita té doby, Martin Luther King prohlásil: „Je-li duše držena v temnotě, následkem je hřích. Výtkem není ten, kdo se hřích dopustil, ale ten, kdo způsobil temnotu [...] Běloši, kteří se pokládali za sympatizanty hnutí za občanská práva, museli souhlasit s tím, že nepokoje byly sice politováníhodné, ale že černochi za ně nemohli [...], dokonce i v maloměstském prostředí zůstávala ještě v době bouří většina příznivě nakloněna novým opatřením, kterými by se napravily minulé škody napáchané na černochích [...]. Uvnitř establishmentu" se ujal názor, že: „Vina je zakořeněna ve struktuře systému, a proto je třeba systém napravit." (Murray, 1998: 41.) Tím byla pro odbornou a politickou diskusi a následně i pro federální sociální politiku tabuizována řešení, která by potvrdzovala navyklý stav věci. Ten byl totiž nahrazen jako příčina nepokojů.

Tak se zrodila pro Ameriku dříve nevídaná „moudrost elity", která se stala „velmi významnou celonárodní politikou" (Murray, 1998: 49–57). K první nevídané změně došlo už před rokem 1964: „Přesunem těžší politiky sociálního zabezpečení od poskytování podpory ke snaze dostat lidi ze závislosti na ni přidělil Kennedy federální vláde úlohu, která jí v minulosti ani nepřišla na mysl" (Murray, 1998: 33). Během let 1964 až 1967 došlo k dalšímu, pro americkou společnost naprosto nebyvalému posunu „od rovnosti příležitosti k rovnosti výsledků". Zastánci Zákona o občanských právech z roku 1964 se zasazovali za rovnost příležitostí. Šlo podle nich o to, aby se americký národ stal „slepým více barvě plati". Zákonem se „distancovali od jakéhokoliv upřednostňování". Moudrost elity se ovšem vyvíjela dále: Už v roce 1965 prezident Johnson prohlásil: „Moudrost

o rovnost jako právo a teorii, ale rovnost jakožto výsledek". Následovala „afirmativní akce“<sup>77</sup> (Murray, 1998: 50) a dlouhá řada dalších programů<sup>78</sup>, jejichž účelem bylo neponechat systém, který dosud toleroval diskriminující chování, „sám sobě“, aby se u něj nemohl projevit sklon navracet se k původním praktikám (Murray, 1998: 51). Toto zadání „elity“ realizovali sociální pracovníci, kteří uváděli do praxe jednotlivé programy boje s chudobou a diskriminací. Jejich možné strategie intervence se nyní pokusím na pozadí Murrayho výkladu rekonstruovat.

Murray (1998: 49) tvrdí, že americká reforma šedesátých let „nebyla výsledkem tlaku veřejnosti ve prospěch opatření, která byla nakonec přijata“. Vyše popsaný „obrat v přístupu k věci se odehrál u skupiny, která byla [...] relativně malá, ale [...] měla obrovský vliv“. Murray (1998: 41, 49) ji označuje jako „intelligence“, „establishment“ nebo také jako „elitu“ a řadí do ní vyše postavené akademiky, žurnalisty a vydavatele, představitele nadací a výzkumných pracovníků, státní úředníky „v klíčových funkcích řádné pod úroveň, do níž vládní úředníky jmenuje prezident“ a dále některé politiky, soudce, bankéře, podnikatele, advokáty a lékaře. Tato skupina měla podle Murrayho (1998: 49) rozhodující vliv na orientaci sociálních programů šedesátých let a v politické rovině formulovala zadání, které znělo asi takto: změnit pravidla distribuce příležitosti a statků tak, aby bylo možné zmírnit důsledky znevýhodnění chudých a černých, které vyplynulo z dosavadního fungování systému americké společnosti. Součástí tohoto zadání původně (v první polovině šedesátých let) bylo omezit daňové zatížení snížením počtu osob závislých na podpoře (Murray, 1998: 33). Tato část „zákazky“ však byla později potlačena tím, že „elita“ kladla důraz hlavně na zakotvení příčin chudoby v povaze „systému“ (Murray, 1998: 49–57).

Sociální pracovníci a úředníci, kteří uskutečňovali reformu v praxi, sice často pracovali s konkrétními případy a komunitami, vesměs však tuto činnost chápali jako realizaci obecnější strategie, jejíž obsah (to je změnu systému a pravidel distribuce příležitosti pro chudé a černé) vymezila elita. V tomto smyslu můžeme říci, že akceptovali někým jiným vymezenou a obecnou definici příčin problému (systémem vyprodukovanou chudobu a diskriminaci černochů a dalších menšin) a přijali jiným subjektem („elitou“) vymezené cíle intervence spočívající ve snaze změnit pravidla (diskriminační praktiky a omezování příležitosti), která podle toho, kdo vymezil cíle intervence (podle „elity“), způsobují klientům (chudým, černochům, menšinám) nesnáze.

<sup>77</sup> Byla zahájena v září 1965 vládním nařízením 11246, „podle kterého musely ucházet se o federální zakázky a ostatní subjekty, které dostávaly prostředky z vládních zdrojů, učinit konkrétní opatření pro zvýšení počtu přijatých černochů a příslušníků jiných menšin“. V podobném duchu Zákon o drobném podnikání nařizoval, „aby byla jistá část všech vládních kontraktů vyhrazena firmám vlastněným příslušníky menšin“. (Murray, 1998: 96.)

<sup>78</sup> Tyto programy se týkaly úpravy peněžních transferů prostřednictvím dávek (zvýšení dávek sociální pomoci, zavedení pojištění a pomoci při využívání zdravotní péče, potravinové poukázky, podpora veřejného bydlení), programy pracovního výcviku (Pracovní sbory, Pracovní příležitosti v komerčním sektoru, Zákon o nouzovém zaměstnání, Všeobecný zákon o zaměstnanosti a pracovním výcviku), podpora vzdělávání studentů (zákony o základním, středněškolském a vyšším vzdělání, půjčky studentům, rozhodnutí nejvyššího soudu o eliminaci segregace ve školách), sociální programy zaměřené na úpravu trestního řízení (podmíněné prominutí trestu, alternativní tresty, podmíněné rozsudky) at.

krémě již zmíněného tvrzení Murrayho o tom, že obrat nastal u „elity“, podporuje tento můj výklad nepřímo také další Murrayho (1998: 43) konstatování, že sociální pracovníci a úředníci „nepochybovali, že se jim problém chudoby podaří vyřešit“, a „byli [...] přesvědčeni, že jediným důvodem, proč u nás v té době chudoba přetrvávala navzdory tak viditelné hojnosti, bylo, že se nikdo nepokusil opravdu se jí zbavit“. Murray zde nepřímo říká, že jim byla vlastní představa, že systém je schopen vyprodukovat „hojnost“ pro všechny a že stačí upravit pravidla distribuce dostačujících statků, aby chudoba zmizela.

Některé charakteristiky sociálních pracovníků a úředníků, kteří se v šedesátých letech podíleli na americkém „boji s chudobou“, svádějí čtenáře Murrayho knihy k domněnce, že ti to aktéři reformy byli prosti vlivu dílčích motivací a naplnění zadání elity chápali jako nástroj realizace obecného zájmu na odstranění příčin chudoby, která vedla k násilí druhé poloviny šedesátých let, odstranění z ekonomického hlediska zbytečného utrpení znevýhodněných a zajištění stability a bezpečnosti v amerických městech. Tento výklad motivace přímých aktérů reformy podporuje například tvrzení, že práci na reformě odvádějí lidé, kteří „byli opakem stereotypního byrokrata, který se úzkostlivě drží své kariéry“, „ochotní riskovat své kariéry a svoje zdraví a obětovat svůj osobní život“ (Murray, 1998: 43). U takových lidí bychom mohli intuitivně očekávat spíše orientaci na veřejný než na dílčí zájem.

Murray ale nabízí jiný výklad. Tvrdí, že velkou část amerických bělochů ze středních tříd vedlo k přijetí představy, že viníkem chudoby je „systém“ a že je třeba jej napravit, špatné svědomí, které plynulo z vyše zmíněného kontrastu mezi „viditelnou hojností“ a přítomností chudoby v americké společnosti. Doslova říká: „Bílá Amerika něco černé Americe dlužila. Měla špatné svědomí a potřebovala ho očistit. Ve svých výčitkách svědomí byli běloši nápadně soběstřední. To bili tento problém způsobili, a bylo tedy na bílých, aby ho vyřešili. O tom, že by se na jeho vzniku mohli podílet a jistou odpovědnost za něj nést také černosi, se téměř nemluvílo [...] Běloši tak ještě jednou, novým, podivným způsobem, vyvěstili na svůj štít nápis, Jen pro bílé.“ (Murray, 1998: 42.)

Pokud přijmeme tento Murrayho výklad, můžeme se domnívat, že extrémní nasazení a „oddanost věci“ (Murray, 1998: 7), které zdobily přístup přímých aktérů intervencí, mohou být chápány jako projev úporné snahy očistit vlastní svědomí. Svědomí většinových příslušníků střední třídy, kteří měli úspěch a zneklidnilo je, že se tak mohlo stát na úkor znevýhodněných. Účast na realizaci elitou zadaného cíle a snaha měnit pravidla distribuce příležitosti pro členy menšin pro ně byla příležitost k uspokojení dílčího (běložského, středostavovského) zájmu. Vysvětlení skutečnosti, že reforma šedesátých vedla spíše k vytvoření „pasti chudoby“ než ke zlepšení života chudých Američanů, by pak bylo nasnadě: Reforma, jak dokumentuje Murray, nemohla splnit svůj deklarovaný cíl, protože byla (částečně asi bezděčně) koncipována za jiným účelem. Elité a jejím spolupracovníkům nešlo ani tak o odstranění chudoby jako o dosažení souladu mezi vlastním sebepojetím občanů, kteří v duchu ideologie občanských práv respektují práva a hranice svobody druhých, a faktickou znovuoživené chudoby, která ukázala, že nevyššími mysleli na práva a svobodu všech.

## ZÁVĚR: OPAKOVATELNOST, JEDINEČNOST A PROFESIONALIZACE

V patnácti kapitolách jsem se pokusil ukázat, z jakých hledisek dosavadní výzkum organizací a kultury služeb sociální práce popisuje přístup řadových pracovníků ke klientům. Chtěl jsem tím českým sociálním pracovníkům, učitelům, studentům a výzkumníkům sociální práce a jejich spolupracovníkům z jiných pomáhajících profesí umožnit, aby si mohli o práci organizací služeb sociální práce klást otázky, které si jejich kolegové z jiných zemí kladli v několika uplynulých desetiletích. Nemyslím, že jsou to otázky výhradně pro základní nebo aplikovaný výzkum. Ze všeho nejvíce bych si přál, aby otázky, které plynou z vymezení všedních a strategických dilemat práce s klientem, inspirovaly pracovníky služeb sociální práce, učitele a studenty k zamýšlení nad jejich pracovními podmínkami a hlavně nad jejich vlastní praxí.

V této souvislosti si však musím položit důležitou otázku: „Není mnou pořízený výběr hledisek poznávání práce s klientem ovlivněn hodnotami nějaké specifické zájmové skupiny, a nechybí v něm proto některé otázky, které jsou pro praxi českých organizací služeb sociální práce důležité?“ Nevím to zcela jistě, ale mám důvodně podezření, že odpověď zní: „Ano. Některé otázky možná chybí.“ Na závěr se proto pokusím vyložit, co mě k této domněnce přivedlo.

Hlavní témata, kterými se výzkum organizací služeb sociální práce zabývá, nejsou příliš početná. Od šedesátých let 20. století se v USA a o něco později v Evropě stala středem zájmu otázka profesionalizace sociální práce (Lubove, 1968; Toren, 1969, 1972; Bartlett, 1970; Gilbert, Spetch, 1976). V osmdesátých letech se toto téma objevilo znovu. V souvislosti se snahami provozovat služby sociální práce v tržních nebo rádobý-tržních podmínkách<sup>79</sup> se tentokrát hovoří o „de-profesionalizaci“ nebo „re-profesionalizaci“ sociální práce (Fabricant, 1985; Howe, 1991; Laan, 1998a, 1998b; Harris, 1998; Baldwin, 2000).

Jiným zdrojem zájmu o kulturu služeb sociální práce byla od padesátých let poněkud podezíravá pozornost akademických kruhů a americké veřejnosti k fenoménu „veřejných byrokracií“ (viz Merton, 2000; Goffman, 1991; Blau, 1965; Lipsky, 1980). Studium přístupu veřejných byrokracií ke klientům a veřejným zájmům obrátilo na dlouhou dobu pozornost k otázce organizační volnosti, autonomie a kontroly profesionálního sociálního pracovníka ve velké organizaci (viz např. Lipsky, 1991; Brodwin, 1997; Harris, 1998). Rozbor tohoto tématu se stal středem zájmu výzkumu, který se v Británii rozběhl po

<sup>79</sup> Základním krokem reorganizace procesu distribuce sociálních služeb, pro kterou se vžil označení „quasi-tri“, je oddělení financování a poskytování státem garantovaných služeb. Státní úřady nadále služby financují, o veřejné zakázky však soutěží různí poskytovatelé, kterými se mohou stát státní, nevládní i komerční organizace (viz LeGrand, Bartlett, 1993; Musil, 1996; Clark, Newman, 1997).

zřejmě štatních sociálních služeb v roce 1970<sup>80</sup> (Booth, Martin, Mellote, 1980; Kakabadse, 1986; Howe, 1986 aj.). Otázka autonomie profesionálů a jejího vlivu na úspěšnost intervence vyvstala také v souvislosti s „morální panikou“, která v Anglii nastala, když veřejnost v roce 1973 „objevila“ fenomén týraného dítěte (Howe, 1992: 493).

Tento výčet témat napovídá, že výzkum organizací a kultury služeb sociální práce je po léta zaměřen na otázku ustavení sociální práce jako „profesionálního oboru“.

Jak jsem již zmínil v úvodu osmé kapitoly, za klíčové znaky profesionálního oboru bývají považovány dvě skutečnosti. Za prvé to, že profesionálové při své práci uplatňují „*monopolní dovednosti*“, které nejsou dány toliko zkušeností, ale jsou zdůvodněny „*teorií vědy*“, „*vnitřně soudržným systémem vědění*“ a „*abstraktních předpokladů*“. Teoretické vědění svého oboru profesionálové „*ovládají*“ díky obtížné a dlouhodobé přípravě (Greenwood, 1976: 303–306). Druhým klíčovým znakem profesionálního oboru je, že jeho příslušníci sami určují nejen „*kdo*“ a „*jak*“ má vykonávat danou práci, ale také „*jaká služba má být poskytnuta*“ a „*komu*“. Oba uvedené znaky každého profesionálního oboru spolu souvisí, protože „*jeho dovednosti jsou vysoce ceněny, ale není snadné jim porozumět, což zvyšuje jeho autonomii a kontrolu nad vlastní praxí*“ (Howe, 1986: 116.)

Tyto obecné charakteristiky „profesionálního oboru“ bývají obvykle považovány za cíle „profesionalizace“ sociální práce. Zajímavé je, že právě jimi se zabývá výzkum sociální práce v organizacích a že výše uvedená témata tohoto výzkumu se s nimi překrývají. Nabízí se otázka, jak k této shodě došlo.

Sociální pracovníci a často i jiní poskytovatelé sociálních služeb mají v organizacích, kde pracují, nesnáze při prosazování svého statusu „profesionálů“. To má řadu příčin.

Předpokladem autonomie a sebekontroly sociálních pracovníků je individualizovaná, proměnlivá, a proto zvětší obtížně kontrolovatelná práce s klienty. Snaha o individualizaci přístupu se ovšem střetává s požadavky tzv. byrokratické kultury. Ta je založena na loajalitě pracovníků k jasné vymezeným a díky tomu neosobně (bez ohledu na průběh interakce pracovníka s klientem) uplatňovaným pravidlům rozhodování (Merton, 2000: 189–193.) Uplatňování těchto neosobních pravidel bez ohledu na individuální rysy situace klienta je navíc podporováno skutečností, že „*institucionálně předepsané chování*“ se v byrokratických snadno „*stává věcí rituálu*“ a mění se v „*praktiky bez dalšího cíle*“ (Merton, 2000: 136).

Snahu o individualizaci přístupu, která by sociálním pracovníkům dala šanci kontrolovat vlastní práci, blokují také zájmy zákonodárců a manažerů. Ti se pokoušejí snižovat náklady poskytování služeb a chtějí zvyšovat jistotu a předvídatelnost výsledků. Zájmu těchto cílů předepisují manažeri sociálním pracovníkům, aby poskytovali standardizované „*balíčky služeb*“ a nároky klientů na využití služeb, které jsou závazně

<sup>80</sup> V Anglii a ve Walesu vstoupil v dubnu 1971 v platnost „*Local Authority Social Services Act 1970*“ („Zákon o sociálních službách místních úřadů“), který sjednotil do té doby organizačně oddělené poskytování osobních sociálních služeb dětem, seniorům, handicapovaným a mentálně postiženým a vytvořil místní „*Social services departments*“ („Úřady sociálních služeb“). Ty poskytují služby všem uvedeným cílovým populacím současně. Analogické úřady ve Skotsku poskytují také služby probačních úředníků. (Randall, 1981: 129, 170–184.)

vymezeny, posuzovali podle předem daných kritérií (Clark, Newman, 1997: 56–82, 116–120; Baldwin, 2000: 99–100; Harris, 2000 aj.).

Snahy rozhodovat o sobě samých naráží také na výše již zmíněnou skutečnost, že sociální pracovníci působí často v organizacích, které ovládají členové jiných profesionálních skupin. Ti mívají snahu omezovat v zájmu uchování vlastní moci pravomoci pracovníků jiných povolání. V ČR tak po léta činí například psychologové v manželských a rodinných nebo pedagogicko-psychologických poradnách, lékaři a psychiatři v nemocnicích, právníci v justici apod.

Někteří autoři se domnívají, že uznání profesionálního statusu sociální práce brání skutečnosti, že úkolem tohoto oboru je „*léčit neléčitelné*“ (Howe, 1986: 147–148). Léky, které předepisují lékaři, strážejí teplotu a rada právníka umožňuje správně sestavit smlouvu. Práce s chudými, závislými, sociálně vyloučenými atd. často nemá a ani nemůže mít prokazatelný a krátkodobý výsledek. Skutečnost, že pouhé udržení kontaktu s marginalizovanými je obtížné a vyžaduje uplatnění poměrně složitých dovedností, není pro veřejnost přesvědčivým důkazem, že sociální práce je složitá a může přinést zjevné výsledky. (Howe, 1986: 147–148.)

Sociálním pracovníkům se uvedené překážky autonomie a kontroly nad výkonem vlastní práce daří překonávat, pokud ve společnosti nebo v jejich vlivných kruzích zdomácní dvě navzájem související představy. Za prvé myšlenka, že problémy lidí, kteří nezvládají svou životní situaci vlastními silami, jsou složitá a liší se případ od případu. Za druhé představa, že pomoc těmto lidem vyžaduje komplexní a individualizovaný přístup kvalifikovaných odborníků. (Lipsky, 1991; Howe, 1986.) Pokud klienti, manažeři, pracovníci jiných oborů, zřizovatelé, veřejnost nebo zákonodárci uznávají tyto předpoklady, sociální pracovníci snáze ovlivňují definici klientely, pojetí poskytovaných služeb i to, jaké pracovní postupy budou využívat. Odsud plyne zájem výzkumníků, kteří se zabývají výkonem služeb sociální práce v organizacích, o dilemata, která různým způsobem vyjadřují napětí mezi opakovatelným a jedinečným. Výkonavatele opakovatelných postupů je totiž snažší ovládat, zatímco tvůrce a vykonavatele jedinečných řešení lze kontrolovat mnohem obtížněji.

Není proto divu, že pro autory, o které se opírá tato knížka, jsou „žhavá“ právě dilemata, která vyjadřují střet mezi opakovatelným a jedinečným. „Opakovatelnost“ této autoři charakterizují pojmy „zjednodušené cíle“, „množství klientů“, „favoritismus“ a „předsudky“, „jednostranné vztahy s klientem“, „procedurální přístup“, „materiální pomoc“, „neoprávněné zasahování“, „nesprávné nezasažení“ a vzájemná „izolovanost politiků a tragických životních podmínek klientů“. Za synonyma „jedinečnosti“ považují termíny „komplexní cíle“, „kvalita služeb“, „neutralita“ a „bezpředsudečnost“, „symetričnost vztahů s klientem“, „situační přístup“, „nemateriální pomoc“, „uvážlivá pomoc“ a „znalost bídy a potřeb lidí z přímého doteku“<sup>81</sup>.

<sup>81</sup> Složitější je vztah opakovatelnosti a jedinečnosti ke strategickým dilematům mezi „řešením dílčích případů“ a „reformou poměrů ve společnosti“ a mezi „změnou klienta“ a „změnou sociálního prostředí“. Zastánci „řešení případů“ a „změny klienta“, které spojuje přesvědčení, že práci s případem a s osobností klienta prosazují jedinečnost. Myslí si, že stoupenci „reformy poměrů“ a „změny prostředí“ považují klienty za příslušníky neosobních „cílových populací“, vnímají je jako neživotné „prototypy“ a obomítejí proto neopakovatelnost jejich osudů. Zastánci

Výzkumníci, kteří se zabývají výkonem služeb sociální práce v organizacích, považují ivědená dilemata a napětí mezi opakovatelným a jedinečným za závažný problém zpravidla proto, že mají osobní zkušenost s výkonem sociální práce nebo sociální práci ní. Problémy sociálních pracovníků proto považují za své.

Věc má ovšem háček. Výzkum zpravidla děláji sociální pracovníci, kteří si zvolili dráhu profesionála. Je možné, že pro některé z nich byla kariéra výzkumníka příležitostí opustit organizace, ve kterých nebylo dost prostoru pro jejich profesionální aspirace. Vzniká otázka, zda tato profesionálové netvoří v rámci komunity sociálních pracovníků subkulturu, která je na profesionalizaci, individualizaci a autonomii zaměřena výrazněji než ostatní. Vyjadřuje soustředěný zájem příslušníků této výzkumnické subkultury o individualizaci přístupu ke klientům zájem a dilemata všech pracovníků oboru? „Není kultura některých organizací spíše výrazem zájmu sociálních pracovníků o standardizaci, rutinu nebo přenechávání moci a odpovědnosti jiným?“ „Neexistují v kultuře organizací služeb sociální práce dilemata, kterým profesionálně orientovaní výzkumníci nevěnují pozornost proto, že se týkají rozhodnutí, která je jako profesionály nezajímají?“ „Nevyhovuje částí sociálních pracovníků jen ta míra volnosti rozhodování, kterou jim skýtají standardizované operace?“ „Nevyužívá tato část sociálních pracovníků svou organizační volnost k tlumení dilemat, jež mají s profesionalizací, opakovatelností a jedinečností jen málo společného?“

V literatuře, kterou psali profesionálně orientovaní výzkumníci, odpovědi na většinu uvedených otázek nenajdeme. Odpovědět na ně může výzkum a zamýšlení pracovníků organizací služeb sociální práce nad vlastní praxí. V této souvislosti by bylo účelné hledat odpověď na dvě otázky: Za prvé: „Do jaké míry a proč upoutávají v této knižce popsaná dilemata opakovatelnosti, jedinečnosti a profesionalizace pozornost pracovníků českých organizací služeb sociální práce?“ Za druhé: „Do jaké míry vznikla kultura českých organizací služeb sociální práce v procesu zvládnání jiných, dosud nezapovaných dilemat, která profesionálně zaměření výzkumníci zatím ponechávali stranou?“

Hledání odpovědí na tyto otázky nebude jednoduché. Poznatky a zkušenosti z praxe organizací se budou i u nás pokoušet zodpovědět sociální pracovníci a výzkumníci, kteří íhnou k professionalism. Přejít tomu, aby se pod jejich vlivem poznávání kultury přístupu ke klientům soustředilo výhradně na otázky profesionalizace, můžeme dvěma

„reformy poměrů“ a „změny prostředí“, kteří si myslí pravý opak. „Řešení případů“ a „změna klienta“ podle nich vede k přehlížení důležitých okolností života znevýhodněných, ke zjednodušování a předsudkům, které jsou příznakem „opakovatelnosti“. Za komplexní považují zaměření na „poměry“ a „prostředí“, které teprve umožňuje v plné šíři porozumět důvodům bezvýhodnosti situace zbláčených. Sklon vzájemně se obviňovat ze zjednodušování ovšem nic nemění na tom, že stoupenci obou stanovisek rovněž řeší dilema „opakovatelnosti“ a „jedinečnosti“.

způsoby. Předně nám může pomoci znalost profesionálů v organizacích. Dřív než můžeme rozpoznat, kdy se naše pozornost bezděky obrací k hodnotám a problémům profesionálů a kdy si všímáme věcí, které zajímají i jiné skupiny pracovníků služeb sociální práce. Kromě toho je třeba vytvářet podmínky pro diskusi, která by se zabývala problémy praktické práce s klientem a ve které by měli co říci jak ti, kdo vládnou psaným slovem, tak ti, kdo se k otázkám vlivu pracovních podmínek na práci s klientem raději vyslovují bezprostředně, v osobní diskusi.

## POUŽITÁ LITERATURA

- ABEL, E.K.: Benevolence and Social Control: Advice from the Children's Bureau in the Early Twentieth Century. *Social Service Review*, 1994, Vol. 68, No. 1, pp. 1-19.
- ABRAMS, H.A., GOLDSTEIN, S.: *A State Chapter's Comprehensive Political Program*. In: Mahaffey, M., Hanks, J.W.: *Practical Politics: Social Work and Political Responsibility*. NASW, Silver Spring, Maryland 1982, pp. 241-260.
- ADAMS, P.: *Politics and Social Work Practice: A Radical Dilemma*. In: Mahaffey, M., Hanks, J.W.: *Practical Politics: Social Work and Political Responsibility*. NASW, Silver Spring, Maryland 1982, pp. 55-65.
- ALEXANDER, Ch.A.: *Professional Social Workers and Political Responsibility*. In: Mahaffey, M., Hanks, J.W.: *Practical Politics: Social Work and Political Responsibility*. NASW, Silver Spring, Maryland 1982, pp. 15-31.
- BAIRDWIN, M.: *Care Management and Community Care: Social Work Discretion and the Construction of Policy*. Ashgate, Aldershot-Burlington-Singapore-Sydney 2000.
- BARTLETT, H.M.: *The Common Base of Social Work Practice*. NASW, Washington 1970.
- BELL, W.G., BELL, B.L.: *Monitoring the Bureaucracy: An Extension of Legislative Lobbying*. In: Mahaffey, M., Hanks, J.W.: *Practical Politics: Social Work and Political Responsibility*. NASW, Silver Spring, Maryland 1982, pp. 118-135.
- BILLIS, D.: *Welfare Bureaucracies. Their design and change in response to social problems*. Heineman, London 1984.
- BLAU, P.M.: *Orientation toward Clients in a Public Welfare Agency*. In: Zald, M.N. (ed.), Reader, John Wiley & Sons, New York-London-Sydney 1965, pp. 654-670.
- BOK, M.: *The Current Status of Community Action Agencies in Connecticut*. *Social Service Review*, 1988, Vol. 62, No. 3, pp. 396-410.
- BOOTH, T., MARTIN, D., MELLOTE, C. (eds.): *Specialisation, Issues in the Organisation of Social Work*. BASW/SSRG, Birmingham 1980.
- BRIAR, S.: *The Current Crisis in Social Casework*. In: Gilbert, N., Spetch, H., The Emergence of Social Welfare and Social Work, F.E. Peacock Publishers, Itasca 1976, pp. 402-414.
- BRIAR, K.H., BRIAR, S.: *Clinical Social Work and Public Policies*. In: Mahaffey, M., Hanks, J.W.: *Practical Politics: Social Work and Political Responsibility*. NASW, Silver Spring, Maryland 1982, pp. 45-54.
- BRIELAND, D.: *Introduction*. In: Mahaffey, M., Hanks, J.W.: *Practical Politics: Social Work and Political Responsibility*. NASW, Silver Spring, Maryland 1982, pp. 1-11.
- BROCK, T., HARKNETT, K.: *A Comparison of Two Welfare-to-Work Case Management Models*. *Social Security Review*, 1998, Vol. 72, No. 4, pp. 493-520.
- BRODWIN, E. Z.: *Inside the Welfare Contract: Discretion and Accountability in State Welfare Administration*. *Social Security Review*, 1997, Vol. 71, No. 1, pp. 1-33.
- BROWN, E., BULLOCK, R., HOBSON, C., LITTLE, M.: *Making Residential Care Work: Structure and Culture in Children's Homes*. Ashgate Publishing Limited, Aldershot - Vermont 1998.
- CLARK, J., NEWMAN, J.: *The Managerial State*. Sage, London 1997.