

## JEDNOSTRANNOST, NEBO SYMETRIE VE VZTAHU S KLIENTEM

Podle poznatků výzkumu kultury organizací se pracovníci služeb sociální práce musí často potýkat s obtížně řešitelnou otázkou, zda mají klienty usměrňovat podle svých představ, nebo je respektovat jako svébytné partnery (Ohlin, Piven, Pappenfort, 1965; Couse, 1971; Satyamurti, 1979; Fielding, 1984; Henshel, 1990: 52-57, 183-188, 197-200; Howe, 1991: 159-161; Laan, 1998a; Baldwin, 2000; Merton, 2000: 189-193 aj.). Dilema, které se za touto otázkou skrývá, bývá pojmenováno jako střet mezi „kontrolou“, „autoritou“ nebo „monologem“ na jedné straně a „péčí“, „podporou“, „pomocí“ nebo „dialogem“ na druhé straně. „Kontrola“, „autorita“ nebo „monolog“ jsou chápány jako synonyma „jednostranného ovlivňování“ klienta pracovníkem, termíny „péče“, „podpora“, „pomoc“ nebo „dialog“ symbolizují „symetrický vztah“ mezi pracovníkem a klientem (Laan, 1998a: 229).

Zvyklosti, které v běžném pracovním životě umožňují vyhybat se obtížnému rozhodování mezi „jednostranným ovlivňováním“ klienta a „symetričností vztahu“ s ním, se podle poznatků dosavadního výzkumu mohou týkat čtyř témat: Způsobu komunikace s klientem. Způsobu vymezování problémů klienta. Způsobu zajišťování vlivu na jednání klientů, tedy autority. A konečně úlohy pracovníků při zprostředkovávání rovnováhy mezi očekáváním sociálního prostředí a klientem.

### „Monolog“ a „dialog“ s klientem

Protichůdné způsoby komunikace s klientem vymezuje zřetelně Laan. První alternativou je podle něj „monolog“. Při tomto přístupu se pracovník dívá na klienta a jeho situaci jako na objekt, je přesvědčen o tom, že jeho vlastní představa o klientovi a jeho situaci je objektivně platná, a nepředpokládá, že by jeho výklad mohl být předmětem diskuse (Laan, 1998a: 47-48, 194-199). Na druhé straně je podle Laana (1998a, 226-231) „dialog“. V jeho rámci považuje pracovník své vlastní pojetí situace za rovnocenné s představou klienta. Jeho i svoje vymezení bere vážně a obojí považuje za možný předmět diskuse. Klienta chápe jako komunikačního partnera a usiluje o vzájemné porozumění.

### „Princip držitele problému“, „pomoc“ a „kontrola“

Způsoby vymezování problémů klienta a cílů intervence se zabývá Ulehla. V návaznosti na jeho výklad „principu držitele problému“ je možné za /symetricky/ považovat vztah, ve kterém pracovník „pomáhá“ řešit problém, jehož „držitelem“ je klient. Pokud však pracovník řeší problém, jehož „držitelem“ je on sám, klienta „kontroluje“ a působí na něj jednostranně (Ulehla, 1999: 28-31.) Otázkou, kdo je „držitelem problému“, zodpovím pomocí Ulehlova schématu, které jsem pro potřeby tohoto textu doplnil (viz schéma číslo 4).

schéma číslo 4

„Pomoc“ a „kontrola“ podle „principu držitele problému“

způsoby a chování klienta jsou ...		... pro klienta	
... pro pracovníka	přijatelné	bezproblémové	problémové
nikdo nemá problém, nedochází k intervenci	„držitelem problému“ je klient, pracovník mu poskytuje „pomoc“ při jeho řešení	nikdo nemá problém, nedochází k intervenci	„držitelem problému“ jsou oba, pracovník bud „pomáhá“ nebo vykonává „kontrolu“ nad chováním klienta
„držitelem problému“ je pracovník, který vykonává „kontrolu“ nad chováním klienta	„držitelem problému“ je „držitelem problému“ je pracovník bud „pomáhá“ nebo vykonává „kontrolu“	„držitelem problému“ je pracovník, který vykonává „kontrolu“ nad chováním klienta	„držitelem problému“ je pracovník bud „pomáhá“ nebo vykonává „kontrolu“

pramen: Ulehla, 1999: 31 (upraveno, doplněno)

Ulehla (1999: 28-31) vychází z předpokladu, že pracovník považuje některé „způsoby klienta“ za přijatelné. Pokud se v tom shodne s klientem (viz levý horní roh schématu 4), „nikdo nemá problém“ a k intervenci nedochází.

Stává se, že klient považuje některý ze svých, pro pracovníka přijatelných, způsobů za problémový (viz pravý horních roh schématu 4). V tomto případě se klient stává „držitelem problému“ a pracovník mu poskytuje „pomoc“ při řešení jeho vlastního problému. Jejich vztah je symetrický.

Pokud pracovník považuje některé způsoby klienta za nepřijatelné a klient je opačného názoru (viz levý dolní roh schématu 4), „držitelem problému“ se stává pracovník. Pokud se v zájmu vyřešení svého problému pokusí změnit klientovo chování, postupuje jednostranně a vykonává „kontrolu“.

Ve svém původním schématu Ulehla opomněl uvést možnost, že se pracovník i klient shodnou na odmítavém postoji k části způsobů a chování klienta. V takovém případě jsou „držitelem problému“ oba a je třeba zvažovat důvody, které vedou k negativnímu hodnocení klientova chování. Pokud je oba odmítají ze stejných důvodů nebo pokud pracovník

A. Chomský

v diskuzi přijme klientovy důvody negativního hodnocení, klientovi se dostává „pomoc“ při řešení jeho problému. Pokud jsou však důvody jejich negativního hodnocení klientova chování odlišné, „držitelem problému“ se stává pracovník. Ten řeší svůj vlastní problém, vykonává tuzíž „kontrolu“. „Pomoc“ klientovi se pak může stát spíše nezamýšleným efektem jeho postupu.

Souhrnně řečeno, „kontrola“ je podle Úlehlý totožná se snahou pracovníka měnit něco, co klient měnit nechce. „Kontrolu“ si klient neobjednal. „Pomoc“ spočívá v podpoře změny, kterou si klient objednal a kterou očekává.

Předpokladem takto vymezené „pomoci“ je „dialog“: pracovník musí porozumět klientově definici problému nebo se na ni musí s klientem dohodnout. Při „kontrolě“ si pracovník vstává s „monologem“. Stačí mu, když klientovy způsoby posoudí ze svého vlastního hlediska.

### „Přidělená“ a „přirozená“ autorita

Třetí dimenze dilematu mezi „jednostranným ovlivňováním“ klienta a „symetričností vztahu“ s ním se týká vlivu pracovníka na změny klientova chování. Ty může pracovník vyvolat, pokud „má autoritu“.

„Autorita“ je klientem uznávaná moc pracovníka působit na klientovo chování (Yelaja, 1971: 232–233). „Moc“ je schopnost způsobit takovou změnu chování klienta, která odpovídá záměrům pracovníka. „Autorita“ pracovníka spočívá v přesvědčení klienta, že když jej pracovník bude chtít ovlivnit, jeho snaha je oprávněná a díky tomu může být úspěšná. (Yelaja, 1971: 232–233.) V tomto smyslu je „autorita“ potenciální moc pracovníka. Pracovník ji „má“, i když ji aktuálně nevyužívá.

„Monolog“, o němž byla řeč výše, můžeme chápat jako komunikaci, ve které pracovník počítá pouze s existencí své autority. „Dialog“ nastává, když pracovník i klient uznávají autoritu toho druhého a oba považují za správné, že se mohou navzájem ovlivňovat.

Pracovník může vůči klientovi uplatňovat dva typy autority: „přidělenou autoritu“ svého úřadu a „přirozenou autoritu“ své osoby (Schweinitz, Schweinitz, 1971: 123; Yelaja, 1971: 233–235.)

„Přidělená autorita“ spočívá v uznání vlivu, který plyne z postavení pracovníka v organizaci a z pravomocí, které jsou organizací, a tím i pracovníkovi uděleny zákonem nebo jiným pověněním.

„Přirozená autorita“ pracovníka je založena na jeho osobních kvalitách. Je to autorita moudrého, zkušeného, vzdělaného, vstřícného, důsledného nebo obětavého člověka, kterou lidé očekávají pomoc spontánně akceptují.

Uplatňování „přidělené autority“ má spíše jednostranný charakter, „přirozená autorita“ je podmíněná určitou symetrií vztahů pracovníka a klienta.

Pokud klient uznává „přidělenou autoritu“, je to zpravidla výsledkem jednostranné přehyby pracovníka, který má díky svému úřadu možnost zpřístupnit klientovi zdroje (například sociální dávky, poradenství atd.) nebo vyvolat „trest“ (například navrhnout soudu odebrání dítěte z rodiny, iniciovat obnovení trestního řízení aj.). Pracovník má tedy převahu a klient se snaží předejít tomu, aby ji jednostranným rozhodnutím využil v jeho nemravných.

Toho může klient dosáhnout dvojím způsobem. Bud' je schopen pracovníka kompromitovat či zkorumpovat, nebo se musí snažit uspokojit jeho očekávání. @možnostech klientů služeb sociální práce vyvážit převahu pracovníka kompromitující informací nebo korupcí se sice mnoho neví, obecně se však soudí, že šance klientů oslabit „přidělenou“ převahu pracovníka jsou omezené (Fielding, 1984: 33). Pokud tedy klient chce, aby pracovník o zdrojích a „trestech“, jež má k dispozici, rozhodoval v jeho prospěch, zpravidla musí uznat jeho převahu a musí se snažit uspokojit jeho očekávání. Díky tomu pracovník disponuje autoritou, která je mu doslova „přidělena“. Sám se o ni zasloužil tím, že se jako úředník nedopouští prokazatelných (!) prohřešků protu mravností, předpisům a zákonu. Ve vztahu s konkrétním klientem však autoritu svého úřadu nemusí vytvářet. Může ji jednostranně uplatňovat.

S „přirozenou autoritou“ je to jinak. Pracovník o ni musí od počátečního kontaktu s klientem usilovat. Díky tomu do vztahu s klientem proniká symetrie. Pěkně to ilustruje výzkum probačních úředníků, který se uskutečnil v Anglii v roce 1979. Probační úřednice a úředníci popisovali podmínky dodržování dohod, které se svými klienty uzavírají. Autor výzkumu Fielding (1984: 33–34) komentuje jejich vyprávění následovně: „[...] úřednice očekávají, že klient dodrží slovo, což znamená, že klient by měl od úřednice oprávněné očekávat totéž [...] Důslednost reakcí úředníka vyvolává v klientovi dojem jeho spolehlivosti, která volá po napodobení.“ Úředníci o tom během rozhovoru s výzkumníkem hovořili sami:

„Musíš si myslet to, co říkáš, tvá, ano' musí být, ano' a tvá, ne' musí být, ne'! Jinak jednáš jednostranně, očekáváš, že udělá určité věci, ale když dojde na tvou část úmluvy, uhneš. Musíš být důsledný od začátku až do konce. Kontrolovat sám sebe, jestli děláš to, co říkáš.“ (Fielding, 1984: 34.)

„Když jsou pravidla jasná a ty se jimi řídíš, získáš důvěru. Má to mnoho co do činění s tím, jak dodržíš své závazky. Tvoje strana dohody spočívá v tom, že je na sebe nenecháš půl hodiny čekat, pokud se opezdíš, omluvíš se a pokusíš se jim vysvětlit, proč se to stalo, nebo když musíš k soudu podat zprávu a řekneš jim, že budeš v deset zpátky, musíš se hledět v deset vrátit.“ (Fielding, 1984: 34.)

„Stejně je to, když máš předložit návrh na uvěznění. Někteří lidé tvrdí, že když to jednou uděláš, váš vztah to zcela zničí. Když jste stanovili podmínky předem – , když uděláš to a to, nebudu mít jinou možnost než navrhnout uvěznění“ – potom děláš jen to, cos předem řekl.“ (Fielding, 1984: 36.)

Pokud pracovník neusiluje o „přirozenou autoritu“, svůj vliv na klienta může opřít jen o „přidělenou autoritu“. Očekává, že se mu klient jednostranně přizpůsobí, aby se vyhnul postihu a uchoval naději, že získá zdroje, jimiž pracovník z moci úřední disponuje. Pokud chce pracovník získat „přirozenou autoritu“, musí být spolehlivý a musí dodržovat vlastní závazky vůči klientovi. Úsilí o získání „přirozené autority“ tedy do vztahu pracovníka s klientem vnáší vzájemnost a symetrii.

**„Agenti přízpůsobivosti“ a „korporativní symetrie“**

Čtvrtou dimenzi dilematu mezi „jednostranným ovlivňováním“ a „symetričností vztahu“ mezi pracovníkem a klientem vyjadřuje otázka, jakou úlohu chce pracovník sehrávat při zprostředkování rovnováhy mezi očekáváním sociálního prostředí a klientem. Literatura, která o této otázce pojednává, chápe sociální prostředí zpravidla jako „obec“. Někteří autoři zdůrazňují nesourodost „obce“, která sestává z většího počtu zájmových skupin s různorodými a konfliktními požadavky na pracovníka i na klienta (Ohlin, Piven, Pappenfort, 1965: 533–535). Jiní tuto nesourodost sice nezpochybnují, zdůrazňují však, že klient je vystaven některým dosti jednoznačným očekáváním, která plynou z „hodnot obce“ a z jejich „základních pravidel“ (Couse, 1971: 137).

Sociální pracovníci se vcelku shodují v tom, že úkolem jejich organizací je zajistit rovnováhu mezi očekáváním (morálkou, zákonem, zvyklostmi) obce a problematickým jednáním klienta. Dilemata vyvstanou, pokud je položena otázka: „Jak?“ Odpověď závisí na tom, jak si pracovníci vysvětlují příčiny potíží klienta. Klienta mohou považovat buď za „obět“ tláku očekávání prostředí, nebo za „vínika“ jeho vlastních potíží. V prvním případě považují za původce zla přízpůsobivost, a klienta proto učí jak očekáváním obce vzdorovat. Ve druhém případě považují za zdroj potíží nedostatek přízpůsobivosti, a klienta proto učí jak očekáváním obce vyhovět. Odlišné hodnocení přízpůsobivosti způsobuje, že zastánci obou pohledů při své každodenní práci řeší odlišná dilemata.

**Jak se vyhnout umravňování obětí?**

Pokud pracovníci považují klienta za „obět“ prostředí, příčinu jeho nesnázi hledají v nespravedlivém řádu společnosti. Za svůj úkol považují ochranu klienta před těmi očekáváním obce, která jej znevýhodňují, a usilují proto o změnu těchto očekávání. Ochranu klienta před nežádoucím nátlakem obce považují za jeho „emancipaci“. Posilování přízpůsobivosti vnímají jako snahu podmanit klienta očekáváním obce a chápejí jako „ukázněvání“.<sup>39</sup>

Pracovníci, kteří uvažují tímto způsobem, se potýkají s „dilematem agenta přízpůsobivosti“. Jsou zaměstnanci organizace, která své oprávnění k činnosti získává od „obce“. Její představitelé a nadřízení od pracovníků obvykle očekávají, že budou umravňovat „nepřízpůsobivé“ klienty. Pracovníci se však snaží této úloze vyhnout a chtějí klientům pomoci čelit „nespravedlivému nátlaku“. Kloní se k tomu, co považují za symetrický vztah s klientem, pod tlakem zaměstnavatele však někdy musí jednat jednostranně.

**Nejisté výsledky korporativní spolupráce s víníky**

Druhá možnost je, že pracovníci považují klienta za „vínika“, který si za své problémy může sám. Příčinu jeho potíží pak hledají v problematické socializaci osobnosti klienta. Za podmínku zlepšení jeho osobní situace považují zlepšování schopnosti klienta respektovat hodnoty a základní pravidla obce.<sup>40</sup> Usilují proto o „umravňování“ klienta, to je o nápravu nedostatků jeho socializace<sup>41</sup> a o posílení jeho přízpůsobivosti. Za opak „umravňování“ považují „utvrzování“ klienta v těch návycích, které obec hodnotí negativně.

Pracovníci, kteří uvažují tímto způsobem, se potýkají s „dilematem korporativní symetrie“. Jako zaměstnanci organizace a agenti obce chtějí korigovat problematické návyky „nepřízpůsobivých“ klientů. K tomu však potřebují získat jejich důvěru a ochotu ke spolupráci („přirozenou autoritu“). Ve snaze o „umravňování“ klienta proto tolerují jeho „nepřízpůsobivé“ chování, společně s ním tají informace o jeho „prohřešcích“ atd. Potíž je v tom, že si nemohou být jisti, zda jim tyto projevy „korporativní symetrie“ umožní získat důvěru klienta a přirozenou autoritu v jeho očích. Tolerance k chování klienta jej může „utvrdit“ v jeho neschopnosti respektovat „hodnoty a základní pravidla obce“. Ve snaze o nápravu „nedostatků socializace“ klienta mu pracovník vysvětluje požadavky komunity, které však ze stejného důvodu korporativně zpochybnuje. Chce-li navodit rovnováhu mezi komunitou a klientem, musí se nejprve přizpůsobit zvyklostem klienta. Vytváří s ním „korporativní symetrii“, aniž by měl jistotu, že tím podporuje jeho „umravňování“. Není si jist, zda cenou za důvěru klienta nebude „utvrzování“ jeho problematických, nonkonformních zvyklostí.

**„Dialogem k monologu“, „monologem k dialogu“**

Ve své knize o legitimitě sociální práce Laan (1998a: 40) popisuje, jak dilema mezi monologem a dialogem ovlivnilo kulturu služeb sociální práce v Nizozemí posledních desetiletí 20. století. V sedmdesátých letech se tam mnozí sociální pracovníci ztotožnili s představou emancipace klientů pomocí dialogu. Řečeno jazykem této kapitoly, chtěli svým klientům pomoci, aby dokázali vzdorovat moci, čelit pro ně nepříznivým očekáváním většiny, vyjadřovat a prosazovat vlastní zájmy. Věřili, že k tomu povede vzájemný respekt a rovnocenná komunikace s chudými. Osmdesátá léta však přinesla pochlybnost. Neménost moderní společnosti a zejména její sociologická kritika daly podnět k podezření, že snaha o emancipaci a rovnocennou komunikaci „se často v praxi zvrátí v pravý opak“, vede k „sociálnímu ukázněvání“ a upevňování „mocenských strategií státu“. Zastánci komunikačního partnerství zjistili, že se snaha o vzájemné porozumění může stát nástrojem jednostranné manipulace. Důvěra v dialog a s ní spojená profesní sebedůvěra mnoha sociálních pracovníků tak vzaly do značné míry za své. (Laan, 1998a: 15–16.)

Lze říci, že nizozemští sociální pracovníci, kteří své chudé klienty vnímali jako oběti jednostranné manipulace většinové, byrokratické a tržní společnosti, se – ke své nelibosti – začali považovat za nástroj ukázněvání. Jako zaměstnanci veřejných agentur se střetli s výše zmíněným dilematem agenta přízpůsobivosti.

Laan (1998a: 99–114) se domnívá, že jedním z důvodů jejich bezradnosti bylo zjednodušené chápání vztahu mezi monologem a dialogem. Nejprve (v šedesátých a sedmdesátých letech) se soustředili na představu, že monolog je nástrojem ukázněujících sil politické moci, byrokracie a trhu, zatímco dialog je prostředkem emancipace chudých. Vášnivě se přiklonili k dialogu (Laan, 1998a: 207), po nějaké době však byli šokováni zjištěním, že dialog může být nástrojem jednostranného působení (Laan, 1998a: 15–16). Na tom zůstali a v tom byla podle Laana chyba. Pozornosti sociálních pracovníků uniklo, že svou mocenskou převahu (zákonem udělené pravomoci a autoritu jejich odborné zkušební síly) mohou využít například i zastánci „utvrzování“ klientů v jejich zvyklostech.

uplatňovat vlastní vidění situace. Skutečnost, že mají nad klienty moc, sama o sobě nebrání partnerství a monolog se může za určitých okolností stát podmínkou dosažení dialogu. Laan tuto úvahu ilustruje pomocí vyobrazení, které, upraveno pro potřeby tohoto pojednání, uvádím ve schématu číslo 5.

Schéma znázorňuje čtyři možná řešení dilematu mezi dialogem a monologem. S jejich pomocí je možné znovu charakterizovat výše již jednou popsaný vývoj představ izozemských sociálních pracovníků o významu komunikace s klientem. V šedesátých a sedmdesátých letech byli sociální pracovníci zaujati snahou o "porozumění pomocí dialogu" (levý horní roh schématu) a odmítali „ovládání klientů pomocí monologu“ (pravý dolní roh schématu). Laan (1998a: 206) tuto situaci komentuje následovně: V mnoha pomáhajících organizacích bylo tehdy uplatňování monologu zamítnuto. Panovala přísná norma otevřených setkání, vzájemné akceptace rozdílných pojetí a možnosti zpochybnit východiska a představy kohokoliv a za všech okolností. Mladlo přesvědčení, že všichni účastníci rozhovoru musí mít stejnou možnost poskytovat a vysvětlit, doporučení, objasnění a ospravedlnění a současně mohou napadat vyvracet stanoviska kohokoliv tak, aby se žádné předpojaté mínění nemohlo natrvalo vyhýbat kritice.

chéma číslo 5

komunikace pracovníka s klientem z hlediska cílů pracovníka a způsobu zajištění spolupráce s klientem

čtyři řešení dilematu mezi monologem a dialogem	způsob zajištění spolupráce s klientem	
	dialog	monolog
cíle pracovníka	vzájemné porozumění dialogu" (60. a 70. léta)	„porozumění pomocí monologu" (Laan)
	ovládání klienta	ovládání klienta pomocí dialogu" (80. léta)

amen: Laan, 1998a: 110–111, upraveno

Dodržování těchto norem se v některých organizacích stalo rituálem. Jednostranné isobení bylo zapovězeno tak důsledně, že bylo tabuizováno samo téma moci. zřamýšleným důsledkem této situace bylo, že vykonávání moci přecházelo „do gality“ a „v podzemí“ nadále komunikaci ovládal. V těchto podmínkách se prosadily křyté mocenské strategie, jež se zastíňují dobrými úmysly a bezmezným porozuměním“ (Laan, 1998a: 206–207.) Tento přístup, spočívající v „ovládání klienta dialogem“, je ve hématu číslo 5 uveden v levém dolním rohu. Jako příklad kultury, která je na něm ložena, uvádí Laan „zařízení TBR“ (Laan, 1998a: 99).

TBR<sup>40</sup> jsou psychiatrická zařízení, do nichž jsou v Nizozemí jako „nesvěprávní“ umísťováni někteří lidé, odsouzení k trestu odnětí svobody. Za předpoklad terapie je v těchto zařízeních považováno „přiznání“. Přestože zde chovanci nepobývají ze své vůle, terapeuti a hlídači vyvíjejí velké úsilí, aby zdůraznili dobrovolný charakter terapie. „Přiznání“ je vysloveno v procesu vynucené komunikace, která však musí vykazovat vnější znaky dobrovolnosti. Nováček musí vyslovit „pravdu“ o vlastní osobě – musí sám sebe definovat jako nemocného, jako někoho, kdo potřebuje péči. Většinou však nehovoří pacient, ale terapeut. Ten zahaluje názorovou odlišnost na definici situace, aby pacientovi nepozorovaně vnukl své vlastní vymezení. Během diskuse, která se týká bezprostředně charakteristik osobnosti odsouzeného, se terapeut a pacient pohybují v rámci „omezené symetrie“. Ta umožňuje vzbudit zdání, že se představy obou stran bez výhrad překládají ke diskusi. Tato symetrie je však terapeutem zpravidla využívána k tomu, aby pacient přijal nebo deklaroval dopředu připravenou „pravdu“ o své osobnosti. (Laan, 1998a: 107–114.)

Studie zařízení TBR byla jednou z těch, které upozornily na skutečnost, že dialog může být nástrojem „skrytého“ ovládání. Když si sociální pracovníci v osmdesátých letech tuto možnost uvědomili, jejich sebedůvěra byla otřesena zjištěním, že se jako zaměstnanci veřejných agentur mohou podílet na „ovládání klientů pomocí dialogu“. (Laan, 1998a: 206–207.)

Laan (1998a: 111–114, 233) na tuto situaci reagoval upozorněním, že monolog vždy nemusí vést k ovládnutí klienta, protože s jeho pomocí je možné dosáhnout „porozumění“ (viz pravý horní roh schématu číslo 5). Dialog podle Laana spočívá v komunikaci, v jejímž rámci pracovník uvede důvody svého jednání, a tyto důvody jsou podrobeny otevřené diskusi. K tomu podle Laana někdy dochází i v situacích, kdy pracovník postupuje do určité míry jednostranně.

Pracovníci některých organizací bývají například konfrontováni s týráním, projevy závislosti, psychickými poruchami a podobně. V těchto situacích se stává, že klient není schopen vést otevřenou diskusi o důvodech postupu pracovníka. Pracovník se sice rozhoduje jednostranně, své zdůvodnění však může k diskusi předložit buď předem (smluvně), nebo dodatečně. Například klient, u něhož hrozí nebezpečí vzniku psychózy, může předem, po dohodě a z vlastní vůle sociálnímu pracovníkovi vystavit plnou moc spíšešným vymezením toho kdy a jak má jednat. (Laan, 1998a: 213–214.)

V případě nouze je možné například depresivní nebo z jiného důvodu akce neschopnou osobu „trochu tláčit žádáním směrem“, abychom ji pohnuli k aktivitě. Tento postup se sice bezprostředně nezakládá na vlastních představách klienta, přesto však nemusí blokovat další dialog. Jestliže monolog pomáhajícího vede k tomu, že klient rozvíjí nebo znovu nabývá schopnost kontrolovat okolnosti svého vlastního života, lze jej považovat za předpoklad budoucího dialogu a dodatečného odůvodnění jednostranně zvoleného postupu. Sociální pracovníci musí podle Laana občas to či ono na klientovi vybojovat a v tom smyslu je na ně právem pohledováno jako na agenty sociální kontroly. Mnozí sociální pracovníci s tím nechtějí mít nic společného. Ti, kteří klientovi objasní svou pracovní pozici a vstoupí s ním do boje o definici situace, často ke svému vlastnímu úžasu zjistí, že tím posílili vzájemné porozumění a respekt. (Laan, 1998a: 223–224.)

<sup>40</sup> „TBR“ je zkratka holandského „Ter Beschikking van de Regering“, což znamená „pod dohledem vlády“ (Laan, 1998: 99).

## inskost klientů" aneb pracovník jako „rodic“

skutečně jako přístup k vlastním dětem. Chcete, aby vyřídily, chcete je trochu, ale ne příliš, ochraňovat. A do té doby, než budou kontrolovat samy sebe, o ně chcete at tak, abyste měli pod kontrolou všechna větší nebezpečí, která provázejí jejich ni." (Fielding, 1984: 50.)

to sdělení anglického probačního úředníka vyjadřuje „rodičovskou analogii“, na niž le různých autorů odkazují pracovníci obecního úřadu sociálních služeb v Londýně (Murri, 1979), pracovníci různých středisek britské probační služby<sup>1)</sup> (Fielding, 1984) covníci jednoho českého domu na půli cesty (Musil, Hubiková, Kubalčíková, rová, 2001). Vnímání sebe jako „rodiců“ a připodobňování klientů k „dětem“ vníkámu umožňuje, aby na klienty jednostranně působili, i když s nimi potřebují vat symetrické vztahy. Jako „dětí“ nemají klienti dostatek zkušeností, v řadě situací si ážou sami pomoci a nedokážou vždy domyslet důsledky svých činů. Potřebují proto sně pomoc i dohled. Pokud si nevědí rady, potřebují péči „rodiců“. Pokud nedokážou idat rizika a nejdříve zodpovědně, potřebují jejich shovívavé usměrnění.

žkum pečovatelské služby (Musil, Kubalčíková, Hubiková, 2001: 31–39) čuje, že roli nesamostatných a ne zcela svéprávných „dětí“, o které musí „dospělý“ vník pečovat a na jejichž „úlepy“ musí shovívavě dohlížet, mohou sehrávat i seniři. ratelky, s nimiž citovani výzkumníci hovořili, se stavěly do role „rodiců“ a své y, kteří byli ve směr v důchodovém věku, vnímaly jako svého druhu „dětí“. Podobně ýše zmínění pracovníci britských úřadů a českého domu na půli cesty zdůrazňovaly iskost“ věkově starších příjemců pečovatelských služeb. Pohlížely na ně ipektivy „dospělých potomků“, kteří pečují o své nemožoucí, osamělé a závislé ě a shovívavě snášejí jejich dětskou zmatenost, vrtošivost a hádavost. Zcela hu „rodičovské analogie“ o své „dětské rodiče“ pečují a pomáhají jim, aby se ovali rizik, která již unikají jejich pozornosti. Důležité je, že poukazy na dětskou právnost svých stárnoucích klientů se pro pečovatelky staly odůvodněním přehlížení pěstě rátolesti, ani pečovatelky nebraly vážně nápadly svých „dětských klientů“.

„rodičovská analogie“ i představu „dětskosti seniorů“ jsou shodně založeny na zení klienta jako současně bezmocného i nezodpovědného, bezradného eprávného. Pokud si pracovníci klienta takto vymezí, slouží jim to k překlenutí i mezi symetrií osobních vztahů a jednostrannými zásahy do života klienta. ratury jsou známy tři různé podoby tohoto způsobu zvládnání dilematů strannosti a symetrie: Za prvé, zdůvodnění využití dohledu jako nástroje pomoci ů dětem“ (Fielding, 1984: 50–55). Za druhé, odůvodnění převahy pracovníka

pomocí analogie s „rodičovským přístupem“ (Satyamurti, 1979: 96–103; Musil, Hubiková, Kubalčíková, Hamarová, 2001). Za třetí, zpochybně očekávání klienta a udržování výkonu v únosných mezích pomocí poukazu na „dětskost senioru“ (Musil, Kubalčíková, Hubiková, 2001: 31–39; Baldwin, 2000: 40–41, 50–51).

## Dohled jako součást pomoci „rodičů dětem“

Fielding, z jehož textu pocházejí všechny citace následujících pěti odstavců (Fielding, 1984: 50–52), tvrdí, že v očích klientů je probační úředník osoba schopná zajistit mu výhody a poskytnout materiální dávky. Zastupuje ho při jednání s jinými agenturami a rádi mu v ošázkách zákona. Úředníci to vnímají jako příznak „zranitelnosti“ klientů, kteří na rozdíl od nich „nedovedou manipulovat se systémem služeb tak [...], aby dosáhli to, co chtěou“.

Protože si klienti nedovedou sami poradit, podle úředníků „potřebují jasné vedení“. Probační úředník proto, podle vlastních slov, „chápe kontrolu jako součást své pečovatelské a podpůrné práce ve prospěch klienta“ a dodává: „Jako každý člověk u svých dětí. Je to úplně stejné. Když lidem nestanovíte meze a nepovzbudíte je, aby dodržovali svoje závazky, nemůžete o ně pečovat. Stejně tak byste nemohli pečovat o své děti, pokud byste jim nestanovili meze a nepomohli jim je dodržovat [...]. Kontrolovat lidi mi nečiní potíže, protože vím, jak moje děti ocení, když je kontrolovu.“

V tomto smyslu není třeba ani trest chápat jako projev netpělivosti, nesnášenlivosti nebo zloby. V rámci „rodičovské analogie“ jej probační úředník považuje za „lekci“, „poučnou zkušenost“. Při své běžné práci vycházejí probační úředníci z představy, že pokud má klient stanovená jasná pravidla, přináší mu to užitek. Klient pravidla očekává aby byl zmatěn, kdyby zjistil, že na jejich porušení probační úředník nereaguje využitím moci a uvalením trestu: „Rodiče jsou někdy velmi tvrdí, aby svým dětem pomohli [...]. Přicházíme do styku s mnoha mladými, jejichž rodiče nevědí, kdy je kontrolovat, a ponechávají svým dětem prostor, aby mohly sejít z cesty. Tyto děti neznaří rád a to je knuté.“ Úředníci zdůrazňují, že je třeba „s porozuměním naslouchat každodenním potížím klienta“, současně však považují za potřebné „dát jimí káčky, které by jim asi měl dát jejich otec“.

Fielding tvrdí, že cílem uvedeného postupu podle probačních úředníků není vyvolat závislost, ale pomoci „vybudovat sebečtu“. „Opět jako u dětí, dosáhnout toho, aby se přišle dokázaly s problémem vypořádat samy.“ Menší část úředníků si ovšem – podle vlastního vyjádření – uvědomuje, že jejich uvažování v rámci „rodičovské analogie“ může u klientů vést k hledání „závislosti“ a oslabovat jejich pozornost k „zodpovědnosti za sebe sama“. Klient, který se naučí agenturu vnímat jako místo, kde se mu dostává pomoci a kde jsou mu příznivě („rodičovsky“) nakloněni, se může obávat vzít své věci do vlastních rukou. Uspokojit vlastní potřeby by pak pro něj mohlo být obtížnější.

Fielding považuje „rodičovskou analogii“ za způsob vymezení podpůrné role dohledu a trestu, který je vlastní kultuře britských probačních služeb. Probační pracovníci podle jeho poznatků uvažují o významu „rodičovské analogie“ z hlediska dilematu mezi posilováním závislosti a podporou samostatnosti, tedy – obecněji vzato – z hlediska metodiky práce s klientem. Fielding neuvádí, že by pracovníci, s nimiž hovořil, měli pro

1) Irání označují termínem „probační služba“ mnohem širší okruh činností a organizací, než ykem v České republice. Patří sem komunitní střediska pro práci s odsouzenými nativním trestům, ústavy pro práci s lidmi ve výkonu trestu i střediska „následné péče“ po u z výkonu trestu. (Fielding, 1984: 3; Pointing, 1986: 12–14.)

ití této analogie jiný důvod než vyjasnění účinného postupu při nápravě chyb socializaci klientů. Další autoři si na rozdíl od Fieldinga kladou otázku, zda úrazňování dětinskosti klientů nemá pro pracovníky služeb sociální práce jiný než etodický význam.

## 2 Rodiče, jimž nezbyvá než trestat nezodpovědné „děti“

Satyamurti (1979: 96–103) zkoumala v letech 1970 až 1972 přístup pracovníc jednoho ondýnských úřadů sociálních služeb k užívání jejich „přidělené autority“. Sociální acovnice uváděly, že autoritativní rozhodnutí sice „postupně akceptovaly jako nutnou íčást své práce“, že však tuto stránku své role úředníka „nemají rády“ a jednostranná zdní rozhodnutí „provádějí neochotně“, většinou „pod nátlakem“ svých nadřízených bo jiných statutárních orgánů. Toto dilema prožívaly pracovníce například v souvislosti ozhodnutími o nedobrovolném předání dítěte do ústavní péče nebo o přijetí do ychiatrické léčebny.

Na úřadu také panovalo přesvědčení, že „schopnost pracovníce odolávat tlaku klienta poskytnutí finanční pomoci je mírou její profesionální zralosti, protože, podle eného mínění by měl být dobrý sociální pracovník schopen nabídnout nějakou ernativu peněz“. Tento tlak nutí pracovníce odmitat některé žádosti o finanční ěpůru i tehdy, když byly přesvědčeny, že rodina je v nesázích a peníze skutečně ířebuje. Statutární rozhodnutí tohoto druhu byla pro pracovníce zvlášť nepřijemná, ýž jejich provedením podpořily zájmy jednoho člena rodiny proti zájmům jiného člena. Pro pracovníce bylo v uvedené situaci důležitě, aby dokázaly „snadněji zvládat nsakce, které byly spojeny s výkonem kontroly“, a omezily tak „bolestné pocity“, které žívaly, když nějak přispěly ke strádání klientů nebo když pro jeho zmírnění udělaly ně, než bylo možné. Výkon úřední autority, který byl podle pracovníc častou příčinou ytečného) strádání klientů, mohl být snazší a méně bolestný za dvou okolností. Za ě, pokud se pracovnícím dařilo udržovat od klientů odstup, který znemožňoval řazání těsnějších vztahů. Za druhé, pokud se pracovnícům mohly domnívat, že oritativní rozhodnutí nějakým způsobem uspokojuje očekávání klienta nebo přispívá zvládnutí jeho situace.

Odstup od klientů udržovaly pracovníce pomocí různých praktik. Při návštěvách omácnosti odmítaly jakékoliv projevy pohostinnosti klientů, až na vypítí šálku čaje. ovovaly klienty křestním jménem, klientům však tož nedovolovaly. Dávaly najevo íbost nad projevy zájmů klientů o osobní, mimopracovní záležitosti pracovníce. ívolávaly klientům, aby se bez doprovodu pracovníka zdržovaly v jiné části úřadu v čekárně.

Aby nabyly dojem, že jejich úřední zásahy jsou odůvodněné a pro klienta přínosné, tovaly stereotyp „nezodpovědného, neprizpůsobivého, pořebného a závislého“ nta. V zájmu toho „zpochybňovaly status klienta jako dospělé osoby a jako občana“, tivně tlumily projevy nezávislého chování klientů“ a „často se k nim chovaly jako íče k dětem“. V běžném hovoru označovaly klienty termíny „naši zaostali klienti“ o „naše problematické maminy“. Slo to tak daleko, že „závislost klienta znamenala některé sociální pracovníky tož, co dobrý vztah s klientem, a sociální pracovníce jí

prožívaly jako očekávané uznání toho, že dokázaly poskytnout nějakou hodnotu“. Pokud se klient choval dospěle a pokoušel se být soběstačný, „prožívaly to jako nepohodné ěmatouci“. Pokud se klient pokusil chovat jako občan, napsal do novín nebo se pokusil získat podporu svého radního, jeho postup označovaly za „manipulativní“. Tím se pokoušely zpochybnit požadavky klienta, které vnímaly jako „ohrožení“.

V rámci kultury, kterou popisuje Satyamurti, řešily pracovníce s pomocí „rodičovské analogie“ svoje vlastní dilemata, nikoliv problémy klientů. Zpochybňováním statusu klientů jako dospělých a zodpovědných osob samy sebe utvrzovaly v přesvědčení, že jejich klienti jsou nesamostatní a závislí. Svě úřední zásahy a rozhodnutí díky tomu mohly vnímat jako oprávněné příspěvky k řešení situace klientů, kteří by bez nich byli bězmoční a zranitelní.

Podobný způsob užití „rodičovské analogie“ popsal výzkum jednoho z českých domů na půli cesty z roku 2001. Musil, Hubíková, Kubalčíková a Hamarová (2001: 20–34) popisují v následujících čtyřech odstavcích pojetí intervence, které je založeno na „mateřském přístupu“ k bývalým světcům dětských domovů. Jejich poznatky se v mnoha ohledech podobají zjištěním Satyamurti.

Podobně jako pracovníce londýnského úřadu pracovníce českého domu na půli cesty „zpochybňovaly status svých plnoletých klientů jako dospělých osob“ a zdůrazňovaly jejich nesamostatnost. Klienty považovaly za nezkušené děti, které „nejsou schopny samostatného života“. Na rozdíl od dětí, které vyrůstají v rodině a „během dlouhého vývoje do těch dvaceti let se naučí spoustu a spoustu věcí“, děti z dětských domovů „spoustu věcí neví“. Je proto třeba je „naučit normálně žít, aby prostě mohly fungovat samostatně, tak jak normální dvacetiletí člověk“.

Pracovnice se považovaly za náhradu chybějící rodiny nedostatečně zralých klientů. Říkaly, že na základě „vlastní zkušenosti z domova“ vymýšlely, „co by asi pro ty děcka bylo potřeba“. Mateřství se pro ně stalo modelem intervence. Jako vzor popisovaly bývalou pracovníci, která klientům skýtala „mateřský zázemí“, „když bylo potřeba je sřvat, tak je sřvala, když bylo potřeba je obejmout tak je obejmula“ a měla ryzi „mateřský přístup“. řen by měl pracovnícím pomoci, aby klientům přiblížily fungování „toho svého domova“, protože „oni nemají vzor nějaké rodiny“ a nemají se podle čeho orientovat.

V rámci „mateřského přístupu“ se zdá být samozřejmé spojení upřímně prožívané vsřčivosti komunikace s jednostranným prosazováním „mateřských“ stanovisek pracovníc. Pracovnice považovaly za důležitě kamarádství, otevřenost, důvěru a porozumění. Říkaly, že „když přijde dítě dom, tak si kdykoliv může s rodičem o tom svým problému popovídat“. Klienti proto „mají i moje telefonní číslo domů, a pokud by potřebovali něco vyřšit, tak kdykoliv mně zavolají a stává se, že mně volají třeba večer nebo když si jenom potřebují popovídat a nemají si s kým popovídat“. Klientům je třeba „věřit“, mít k nim „kamarádský přístup“, snažit se poznat, „co oni si v tom životě musejí prožit“, a získat tak „na ně úplně jiné náhled“. Je také třeba mít pochopení, „protože já sem o dvacet, pětadvacet let starší jak voni, no, tak voni to zase berou úplně jinak“.

Pokud tyto rysy vsřčivosti pochopíme jako projev „mateřské shovívavosti“ pracovníc, nepřekvapí nás, že pracovníce nebraly stanoviska svých „dětí“ vážně. V případě neshody spíše hledaly způsob, jak klienty přivést k přijetí svého pohledu na věc: Klienti by chtěli, „aby tam mohly kamarádky přespávat, ale v našem zařízení to opravdu nejde, takže to

ni by určitě chtěli. Chtěli by kouřit na pokojích, což my nechceme, aby kouřili. Chtěli by hodit v botech všude, a my chceme, aby se přezouvali, ale to je tak jak děcka doma. Když e jim to vysvětlí, tak oni časem pochopí, že to myslíme pro jejich dobro."

Názorové neshody s klienty pracovníce často považovaly za projev pubertálního vzdoru ne zcela uváženého postoje klientů. Ke sporům o využití úspor klientů a zejména ke tížnostem na režim zařízení přistupovali, „jako když si doma děti stěžují na rodiče“. „[...] o víte, že se jim nelíbí, když mají uklízet a mají něco dodržovat, tak jako děcka doma [...] ladávají na všechny, to je jasné. Protože rodiče sou blbý a pitomý a my tady zastupujeme ozici rodičů, tak sme blbý a pitomý. Oni to poznají, až potom byli sami, jo, tak až prosně 'ojde k něčemu, že něco jim nevyndá, no tak přídou na to, že zas tak blbý a pitomý nejme, e jsme třeba měli v něčem pravdu, no. Holt se jim to musí vodpusit' a 'vymluví jim to [...] aby prosně přišli na to, že, jo, že to je volovina'. Je to jako, „když bude nadávat na ítu, že vám nedovolí jít do kina nebo do osmi do rána na diskotéku, no tak prosně jeden ebo druhéj se jim to snaží vysvětlit, proč to nejde. Prosně přivést je k tomu, aby přišli na to, e, že to vopravdu asi nejde tak, jo, že si tam nemůžou dělat, co chtěou."

Pracovníce byly přesvědčeny, že využití vstřícného způsobu komunikace při dnostranném přesvědčování „nezralých“ klientů odpovídá jejich mateřské zkušenosti. Tožže shovívavost a postupné usměrňování posloužilo věcné socializaci jejich lastních dětí, musí také být dobrým prostředkem opožděné socializace „dětí“ z domu na ůli cesty. Stejně jako v případě britských probačních úředníků, také pracovnícím domu a půli cesty sloužila „rodičovská analogie“ ke zdůvodnění představy, že dohled jednostranné přesvědčování je logickou součástí podpory socializace domněle nebo salně nedospělých klientů.

Kromě toho byl „mateřský přístup“ rámcem, ve kterém jsou zdůvodnitelné i zákazy ávstěv na pokojích, zákazy manipulace se zařízením ubytovny, kontroly na pokojích době nepřítomnosti klientů a tak dále. Účelem těchto omezení je regulace té části hovými klientů, která by mohla vyvolat konflikty domu na půli cesty s okolní komunitou ebo výhrady obecních autorit k chodu zařízení. (Například zákaz návštěv na pokojích znihl jako reakce personálu na zjištění, že v zařízení díky pohostinnosti klientů řebývala trestně stíhaná osoba.) Bráno z hlediska logiky „mateřského přístupu“ jsou dnostranné zákazy tohoto druhu nepopulárním, ale účinným opatřením „rodičů“, jejichž řetů“ zatím nedokážou domyslet důsledky svých neuvážených kroků.

Satyamurti výše upozornila na to, že londýnské sociální pracovníce považovaly závislost lienta za synonymum dobrého vztahu s ním a že projevy závislosti klientů považovaly za znání kvality své práce. Něco podobného zaznamenal i výzkum českého domu na půli sty. Jeho pracovníce vnímaly kontakty s bývalými klienty jako projev pozitivního sobního vztahu. To, co by se dalo označit za příznak pokračující závislosti některých ientů, považovaly pracovníce za žádoucí pokračování vztahu mezi „rodiči“ a „dětmi“. No [...] oni nikoho jinýho nemají, jo. Vona si koupí záclony, ale vona je neumí ustříhnout, ma je neumí zašít, no tak přide za mnou. Nebo prosně já jedu za ní, no a prosně sou tady ko doma. Nevýjdu s penězama, přídou sem. Cokoliv, firt. Každěj týden prosně. Budřto plají, jak se máme, říkám, dobře, [...] to je prosně nemůžete vopustit. To nejde, voni koho nemají. A voni třeba, aji když si myslíte, že sou jako dobří, že v tom životě obstojí,

ale stejně potřebují někoho. To prosně ten člověk, to je, to je přítelství prosně, který je náširt, [...] nikoho nemají, takže oni na tomhle přátelství strašně trvají."

### „Dětnost seniorů“ a zdvořilé mlčení „dospělých dětí“

Baldwin (2000: 40–41, 50–51) popisuje, jak „manažeri péče“ ze dvou úřadů sociálních služeb v Anglii poukazují na nevelká očekávání seniorů, na příznaky starčeké demence a dalších mentálních obtíží a odůvodňují tak své přesvědčení, „že uživatelé služeb ve skutečnosti nemají zájem podílet se na řešení své situace a chtějí pouze dostat informace a využívat služby“. Manažerům péče toto stanovisko usnadňuje rozhodování v situaci, kdy v obci není dostatečně široká škála služeb schopná pokrýt očekávání klientů. Je pro ně jednodušší zařadit, aby senioři své požadavky ani nevylovili, než jim vysvětlovat, že jejich potřeby není možné uspokojit. Svou ohleduplnost se snaží dát najevo, když tvrdí, že klientům neprospívá, jsou-li u nich vyvolány zbytečné naděje.

Na první pohled se zdá, že v rámci kultury, kterou popisuje Baldwin, je „rodičovská analogie“ postavena na hlavu. Pracovníci sami sebe staví do pozice „dospělých dětí“, které obezřetně přihlížejí k projevům „dětnosti svých rodičů“. Smysl zdánlivě převrácené analogie ovšem zůstává stejný: dospělý pracovník, který je „v obraze“, pečuje o své dětnsky dezorientoované „rodiče“. Odkazem na jejich nezpůsobilost a nesamostatnost přitom zdůvodňuje, že jejich stanoviska přehlídí dříve, než je vůbec slyšnou projevít.

Toto užítí poukazuje na „dětnost seniorů“ je k nalezení i jinde. Musil, Kubalčíková a Hubíková (2001: 31–39) se s ním setkali při výzkumu pečovatelské služby v jednom městě České republiky. Zjistili, že pečovatelky při komunikaci s klienty (seniory) vycházejí z předpokladu, že klienty je třeba brát s rezervou, protože jsou „nemocní“, „propletení“, „protivní“, „umínění“ a mívají „tu svou špatnou náladu“. Pečovatelky tyto vlastnosti vnímají jako příznak závislosti klientů a důvod k vlastní shovívavosti. Stojí před problémem jak klienty respektovat a současně je zdvořile ignorovat:

„[...] už jsou to staří ti lidi, tak člověk už je tak jako bere, no. Tak si postěžují, vy je vyslechnete, že.“

„No prosně [...] voni třeba vám můžou nadat, ale vy jim nemůžete nadat, jo. Vy prosně to musíte vzít a jedním uchem tam a druhým ven a vono kolikrát je to těžký, ale nedá se nic dělat. Oni sou to staří lidi, jo.“

„[...] jsou to staří lidi, musím je tak brát. A oni to vidí jako svůj problém a oni mi to vyličí jako strašnou katastrofu, to, co se stalo.“

„[...] to máte takový, ona vám jednou řekne takhle, podruhé zase obráceně [...] řekne: ‚To by počkalo‘, ale z toho by vám řekla: ‚Ale já jsem to chtěla hned.‘ Takže člověk taky neví.“

Pečovatelky dělají své klienty na „kverulanty“, s nimiž mají těžké pořízení, a „ty, co si nestěžují a jsou spokojeni“. „Kverulanty“, tedy ti, kteří si stěžují, jsou podle názoru

pečovatele klientů, kteří jsou „skoro soběstační“. Jinak řečeno, „vrtochy“ mívají hlavně kdo jsou v očích pečovatele téměř samostatní a pomoc zase tak moc nepotřebují. Toto anovisko a s ním spojený sklon odmítat projevy svéprávnosti klientů připomíná výše nyníšnou nechuť londýnských pracovníků k projevům nezávislosti klientů. Lze jej také tápat jako projev snahy zpochybňovat smysluplnost návrhů nebo námitek klientů za těch okolností: Pokud je klient závislý, je sice vděčný a spokojený, ale jeho názory není třeba brát vážně, protože je „popletený“. Pokud klient dává nějakou svou nespokojenost, sjezuje si zbytečně, protože je stejně „skoro soběstačný“, a jenom vymýšlí „blbiny“ k nemohoucnosti, tak relativní soběstačnost jsou z hlediska pečovatele záminkou pro respektování stanovisek klientů a důvodem ke „zdvořilemu monologu“:

„[...] dopředu vám, že mu to určité zamítnem nebo že na to prostě nepřistoupíme, ale tak nějak trošku zase to musím tak nějak pěkně zabalit s mašličkou, nemůžu mu to říci prostě [...]“ (pečovatelka)

„[...] doporučím pečovatele, ať zatne zuby a omluví se. Když se neomluví, omlouvám se já [...], ale už to směřuju tam, kde ten problém byl. Že vlastně ta pečovatelka měla pravdu a slušnou formou jim to jako vyličím [...]“ (vedoucí)

Pečovatelkám a jejich nadřízené slouží „zdvořilý monolog“ ke dvěma účelům. Za vě, umožňuje zamezit tomu, aby některé požadavky klientů komplikovaly organizaci pracovního času pečovatele. Za druhé, umožňuje udržet stížnosti a vyřizování příjmených požadavků „uvnitř“ organizace a díky tomu omezovat pronikání stížností návrhů klientů na veřejnost:

„[...] snažíme se fakt jako dohodnout [...] Nezneužíváme toho, že když oni potřebují nás, tak my si budem diktovat pravidla [...], spíš se jim snažíme rozumně vysvětlit, že prostě pokud mám jit ráno támhle [...], je to ležák, musím ho umyt a dát mu snídani. Potom mám pána, kterému se musí zavázat nohy, aby mohl slézt z postele. Tak musím udělat napřed tyhle dva prostě bezpodmínečné, káby já nevim co bylo, a potom teprve můžu jit na nákup, kterej vůbec není tak akutní [...] je to jedno, jestli ho bude mít teda ve třicetvrté na osum nebo o půl devátý, jo.“ (pečovatelka)

„[...] řekneme: , Dobře, v pořádku, bereme na vědomí, odtědka se tenhle úkon ruší, když ho budete chtít obnovit, tak řekněte.‘ [...] Ona řekne: , Jo, dobrý, ale za pět minut to stejně zapomene. Ale prostě zůstává to v tom rozhodnutí [...], tam se to neruší [...], protože to by bylo, každé týden papíry.“ (pečovatelka)

ento způsob myšlení ilustruje úryvek z rozhovoru: ... pracovnice pečovatelské služby (PS) : „mějete strach, že by se lidi neozvali – ba naopak, telefonují – když to řeknu lidově – sraz dou blbinu.“ Výzkumnice: „A nezdá se Vám, že se ozývají spíš taková ti z těch klientů, í...?“ pracovnice PS: „Věční kverulantí!“ výzkumnice: „A nerekrutují se ti , věční rulantí“ spíš z těch řad klientů, kteří jsou tak...?“ pracovnice PS: „Skoro soběstační!“ ...

„[...] pokud ten klient chce [...], tak za ním zajdu, povykládáme si [...] snažím se ty holky tak jako nedat před tím klientem [...], jako omluvit se, ale nějak tak jako omluvit ty holky jako v tom smyslu, že ta práce je jako doopravdy psychologicky náročná a že ne každéj den, jak se říká, sluníčko svítí [...], že prostě nám ty nervy ujedou, jo, tak se snažím to nějak omluvit [...], že jako pečovatelka neměla svůj den, že jí to jistě jako mrzí [...]. Tak se snažím za téma holka stát, aby jako ti klienti viděli, že to nejsou špatný holky, že to není tím, že ta pečovatelka je špatná, jo, že bohužel se někdy doopravdy stane, nejsme roboti, jsme lidi, jo, že prostě ten den se nezadarilo [...]“ (vedoucí)

Kýženým efektem tohoto zdvořilého snažení je, že „za celou tu dobu jsme tady třeba neslyšely žádnou jedinou stížnost, jo. To jsou spíš takový jako malichernosti, takový spíš jako takový drobný věci, ale nic oficiálního, že by si šel oficiálně stěžovat, to ne.“

## Hrozba soudem jako součást pomoci

Řešení dilematu „přidělené“ a „přirozené“ autority popisuje Fielding (1984: 71–78). Uvádí příklad studenta, který byl na praxi v probační službě a klientům hned na počátku řekl, že by nikdy „neukončil spolupráci“, což znamená, že by je nikdy nevrátil zpět k soudu. Reakce úředníků byla jednoznačná: „On je blázen. Nemá to v hlavě v pořádku. Sám chce zrušit možnost dohody o spolupráci. Co tím myslí? Co si s takovou informací podle něj počne klient?“

Tato reakce vycházela z přesvědčení, že „ukončení spolupráce“ je třeba používat jako nástroj podpory klienta. Student byl přesvědčen, že „k úspěchu, by měl věst vzít, ne moc úředníka“. Probační úředníci nechápali, „proč by mu [studentovi] měl někdo více důvěřovat, když řekne něco takového“. Domnívali se, že by tím úředník „zrušil svou část dohody“ a klient „mu spíš bude věřit méně“. Chtit po klientovi, aby podmínky soudního nařízení splnil bez vnějšího donucení, znamená podle probačních úředníků na klienta „uložit příliš mnoho zodpovědnosti“. Navíc nepřítomnost sankce budí dojem, že nejsou jasné vzájemné závazky úředníka a klienta.

Podle probačních úředníků „představuje znalost podmínek předpoklad spravedlnosti [...] Pokud stanovíte podmínky předem a pak podle nich budete postupovat, děláte jen to, k čemu se zavázete.“ Za těchto okolností zná klient pravidla, zná požadavky, kterým musí dosáát, a má jasné vymezené hranice přijatelného chování. Jejich vymezení představuje podle probačních úředníků významný prvek procesu pomoci. Úředníci proto nepoužívají „ukončení spolupráce“ jako „zbraň“, nýbrž jako „důležitý symbol“ stanovení vzájemných závazků: „Nepoužíváme jej často, ale ponecháváme si moc jej použít. Musíte mít pravomoc ukončit spolupráci. Očekávají je, i když je nepoužíváte často.“ Britské statistiky uvádějí, že k „ukončení spolupráce“ dochází ve dvou procentech případů.



## Existuje v praxi „uvážlivé užití autority“?

Autoři, kteří pojednávají o úloze pracovníka při zprostředkování rovnováhy mezi řádem obce a chováním klienta, uvádějí dva protichůdné názory. Výzkumníci, kteří chápou klienta jako obět sociálního prostředí, tvrdí, že v podmínkách organizace nemá pracovník šanci najít kompromis mezi očekáváním, že bude „ukáznovat“ klienty, a svou snahou podpořit jejich „emancipaci“ (Ohlin, Piven, Pappenfort, 1965). Naproti tomu výzkumníci, kteří klienta považují za „viníka“ vlastních potíží, považují „umravňování“ za neodmyslitelnou součást pomoci, bez níž by se klient „utvrzoval“ ve zvyklostech, které mu komplikují život v obci (Couse, 1971).

## Neřešitelné dilema agenta přizpůsobivosti

Ohlin, Piven a Pappenfort (1965: 528-230) v šedesátých letech tvrdili, že případdoví sociální pracovníci jsou vyškoleni, aby pracovali za následujících předpokladů: Za prvé, klient si sám vybírá agenturu a žádá o poskytnutí služby. Za druhé, klient chápe, v čem služba spočívá. Za třetí, klient je pro agenturu přijatelný z hlediska své motivace a schopnosti přijmout nabízené služby.

Sociální práce v trestní oblasti však podle Ohlina a jeho spolupracovníků neprobíhá za těchto podmínek. Klienti nejsou dostatečně motivováni, nejsou způsobili spolupracovat na intervenci, někdy žádnou pomoc nechťejí a odmítají uznat, že mají nějaký problém. Pracovník se tedy – zpravidla proti své vůli – musí snažit „změnit vztah kontroly a autority“, do kterého jej staví očekávání klientů, „ve vztah služby a pomoci“. Potíž je v tom, že na řešení tohoto úkolu nebyl studiem připraven.

Očekává „vřelý, nestranný a nehodnotící vztah s klienty“, zjišťuje však, že klienti jej vnímají jako „účastníka kármého a kázeňského systému“, že k němu pociťují „nenávisť“ a „snaží se maskovat fakta a pocity“. Jako pracovník probace má pravomoc revokovat soudní řízení a považuje to za „prvotní překážku“ vztahu s klientem. Nikdo ho však neučí, jak se s ní má vyrovnat. Rady, kterých se mu dostane od starších spolupracovníků, zdůrazňují ochranu obce před „viníkem“ a ochranu agentury před poškozením její prestiže v očích veřejnosti. Tyto rady jeho dilema spíše vyhrcoují než pomáhají řešit. Zjišťuje, že by chtěl „překonat nenávisť vůči sobě jako nositeli autoritářské pozice, aby mohl vytvořit podmínky pro práci s klientem“, a současně by měl „zprostředkovávat ilaby obce [...] na přizpůsobivosti klienta“.

Protože nezná žádnou koncepci, která by mu umožnila integrovat úlohu v oblasti kontroly s úlohou v oblasti pomoci, pokouší se obě role „hrát“ odděleně. To se mu však obvykle nedaří. Ve škole ho učili neautoritářskému a nehodnotičímú přístupu, nenaučili ho však jak praktikovat „rozumné užívání autority“. Jeho další kariéra proto směřuje jedně z dvou možností. Buď se odkloní od sociální práce a ztotožní se s výkonem ohledu nad klienty, kteří „se nedokážou přizpůsobit společnosti“. Nebo se pokouší odmítnout anti-profesionální požadavky“ a snaží se unikat před očekáváním okolí. Zůstává se tak do izolace, agenturu i profesi vnímá jako „viníky svých potíží“ a stále oufá, že se mu podaří přejít do kázeňského zařízení, jehož kultura bude příznivější pro řípadovou intervenci.

## „Kontrolované užívání autority“

Několik málo let poté, co Ohlin a jeho kolegové vystoupili s tezí, že v justici nejsou vhodné podmínky pro „uvážlivé užití autority“, přišel Couse (1971) s případovou studií „kontrolovaného užití autority“ v jedné nevládní agentuře v Ontariu.

Couse tvrdí, že cílem „sociálně uvědomělých“ občanů, kteří agenturu založili, bylo převzít odpovědnost za příchod propuštěných vězňů do obce a poskytnout jim „přípravné služby před opuštěním kázeňského zařízení i služby navazující na jejich propuštění“. K této činnosti poskytuje oprávnění obec, která agenturu zřídila a podporuje ji. Cílem pracovníků agentury je poskytnout propuštěným „co nejvíce příležitosti učít se na základě zkušenosti se zvládním požadavků širší společnosti a odpovědnosti vůči ní“.

Citovaný autor zdůrazňuje, že pokud pracovníci chtějí umožnit zlepšení sociálního fungování klienta, nemohou jej izolovat od „hodnot obce“ nebo jej chránit před zkušeností s tlakem obce na respektování jejich „základních pravidel“. Rečeno jazykem principu držitele problému: aby pracovníci klientům zprostředkovali zkušenost s hodnotami a pravidly života v obci, musí se do určité míry stát „držiteli problému“ a klienty upozorňovat na nepřijatelnost chování, které jim původně připadalo bezproblémové.

Couse vysvětluje, že pokud by klienti využívali služeb agentury zcela dobrovolně, řada z nich by se konfrontaci s očekáváním obce, respektive s „problémy pracovníka“ vyhnula a kontakt s ním by záhy ukončila. Je proto nerealistické předpokládat, že by ke zprostředkování zkušenosti s očekáváním obce došlo, pokud by pracovníci neměli k dispozici „přidělenou autoritu“ a klient by nebyl vystaven nebezpečí postihu. Tuto autoritu pracovníkům v Ontariu poskytovalo formální ujednání s oblastním zástupcem státního probačního úřadu, ve kterém jsou stanoveny podmínky spolupráce nevládní agentury s klientem a povinnost pravidelně informovat úřad o jejich plnění.

V rámci takto vymezené „kontroly“ a „přidělené autority“ závisí zvládnutí podmínek života v obci klientem na „přirozené autoritě“ pracovníka nebo – jak říká Couse – na jeho schopnosti navázat s klientem „vztah psychologické autority“. Ten umožňuje „přidělenou autoritu“ a „kontrolu“ využívat ve prospěch růstu klienta a realizace jeho vlastních očekávání. V rámci pracovníkem jednostranně, z moci úřední stanovených podmínek spolupráce, které klient akceptuje pod vlivem přirozené autority pracovníka, se mezi nimi vytvoří symetričtější vztah. V jeho rámci se mohou stát klientova přání předmětem obousměrné pozornosti. Toto spojení „přidělené“ s „přirozenou“ autoritou a „kontroly“ s „pomocí“ nazývá Couse „kontrolovaným užitím autority“. Lze ji vymezit jako vztah, ve kterém pracovník využívá „přidělenou autoritu“ a „kontrolu“, aby klientovi ozřejmil očekávání obce, a v němž symetrie, založená na „přirozené autoritě“ a „pomoci“, otevírá prostor pro artikulaci a diskusi klientova pojetí vlastní situace.

Couse tvrdí, že poměr mezi „kontrolou“ a „pomocí“ se v rámci vztahu „kontrolovaného užití autority“ může lišit v závislosti na osobnosti klienta. Na jedné straně jsou klienti, kteří „vyjadřují nedůvěru“, „jsou výrazně ovlivněni subkulturou věznic“ a konflikt s očekáváním obce je u nich „otevřený a vědomý“. U těchto klientů je úloha užití „přidělené autority“ a „kontroly“ výraznější než u těch, kteří sami „hledají meze“ a postupně „na vztah, který se vytvořil v podmínkách úředního dohledu“, navazují „zcela dobrovolným vztahem“. Podle Couseho poznatků je tedy „kontrolované“ takové užití autority, které jak „přidělenou autoritu“ a „kontrolu“, tak „přirozenou autoritu“ a „pomoc“ uplatňuje přiměřené situaci – případ od případu.

## „Dvoji vazba“, deduktivní a induktivní myšlení

Uvedené příklady řešení dilematu jednostrannosti a symetrie mají některé společné rysy. Ty lze zjednodušeně vyjádřit pomocí pojmů „deduktivní myšlení“ (vyvozování závěrů z dříve přijatých představ) a „induktivní myšlení“ (vyvozování závěrů na základě zkušenosti s konkrétním případem).

Jednostranné působení na klienta<sup>43</sup> je založeno na deduktivním uvažování sociálního pracovníka. Držitelem problému je pracovník, který počítá pouze se svojí přirozenou autoritou. Snaží se ovlivnit situaci klienta, jejíž obraz vyvodil ze svých ustálených představ o ní (např. z přesudků, zákonem určené kategorizace klientů, výzkumem vymezené typologie klientů apod.). Analogicky můžeme říci, že „symetrické vztahy s klientem“ otevírají prostor pro uplatnění induktivního myšlení: Klient se prosazuje jako držitel problému a při vymezení situace se uplatňuje i jeho přirozená autorita. Při dialogickém vymezení problémů, které se mají stát předmětem intervence, porovnává pracovník své představy se zvláštnostmi klientova života a upřesňuje je. Výsledný obraz může být díky tomu osobitější a může vyjadřovat individuální rysy situace klienta.

Pokud si položíme otázku, zda je práce s klientem služeb sociální práce založena spíše na deduktivním, nebo na induktivním myšlení, můžeme konstatovat, že téměř všechna citovaná řešení dilematu mezi „jednostranným působením“ a „symetrickými vztahy“ se opírají o podobnou kombinaci indukce a dedukce. Řadoví pracovníci se vyhýbají napětí mezi jednostranností a symetrií tím, že s klienty vedou dialog a při vytváření obrazu situace klienta postupují induktivně, čini tak ovšem v rámci pravidel, které předem jednostranně a deduktivně sami vymezili.

V zařízeních TBR vede pracovník s klientem „dialog“, jehož výsledek – vynucené „přiznání“ – je znám předem. Nesvéprávný odsouzenec může sice terapeutovi předkládat svá vymezení osobní situace, podmínkou ovšem je, že nakonec přijme stanovisko terapeuta. Pečovatelky se chovají k seniorům zdvořile a dávají jim najevo svou pozornost, čini tak ovšem ve snaze zachovat „dekorum“ a současně přehlížejí „popletené řeči“ klientů. Londýnské sociální pracovnice a angličtí probační úředníci odůvodňují uplatnění úředního zásahu do zákonem vymezené situace klienta jeho dětinskostí a věří, že mu tak umožňují zraní, samostatnost a schopnost zaujmout rovnocenné postavení dospělého jedince. Depresivního klienta je možné v případě nouze „trochu tlačit žádaným směrem“, aby se posléze odhodlal vyjádřit svoje pocity a problémy. Probační pracovníci v Kanadě jednostranně předkládají klientům „základní pravidla a hodnoty“ obce a v tomto rámci pak s nimi vedou dialog o možnostech a způsobu jejich akceptování.

Funkce dialogu se v jednotlivých případech liší. Například v zařízeních TBR, v londýnském úřadu sociálních služeb nebo v české pečovatelské službě používají pracovníci dialog spíše jako prostředek prosazení svých představ. V těchto případech postupují „dialogem k monologu“. Při práci s depresivními klienty nebo v uvedených příkladech probační práce je dialog chápán spíše jako vyústění předchozího nátlaku na klienta. Pracovníci tedy postupují „monologem k dialogu“. Tak či onak se zdá, že pracovníci organizací služeb sociální práce běžně vycházejí z vlastních dedukcí a ty pak doplňují induktivními postupy, aby zajistili spolupráci klienta na řešení jeho problémů.

Domnívám se, že tento způsob spojování induktivního a deduktivního myšlení umožňuje pracovníkům organizací služeb sociální práce zvládat jejich „dvoji vazbu“ se společností. Tu Laan (1998a: 225) popisuje následovně: Jako zaměstnanec agentury sloužící sociální pracovník na jedné straně „společenským zařízením“, která dala jeho práci podnět a vytvořila pro ni ve společnosti podmínky. Na druhé straně „se cítí být spojen s lidmi, kteří se dostali do stavu nouze“. Laan říká, že průvodním jevem této dvojnásobné pozice je nutnost vyslat klientovi „dvojnásobné zprávy“. Na jedné straně mu dávat nájevo, že zlepšení jeho situace je možné „pouze v rámci společnosti“, ve které se dostal do problémů. Na druhé straně „brát vážně“ pohled klienta na jeho vlastní situaci a na společnost, ve které „nemůže najít svou cestu“.

Když pracovník klientovi zprostředkovává poznatky o „rámci společnosti“ ve které se mu dosud nedařilo a ve které se může pokusit nějak zakotvit, postupuje deduktivně: v duchu svých představ o společnosti klientovi vysvětluje, proč okolí neakceptovalo jeho způsob života. Aby klient spolupracoval při hledání vlastní cesty do takto vymezeného společenského rámce, dostává prostor induktivní myšlení: Představa řešení jednostranně vymezené situace se kus po kuse skládá v procesu konfrontace toho, jak možnosti klienta vidí pracovník, a toho, co si o nich myslí klient. Klientovi se tak dostává sdělení, které pracovníkovi umožňuje dostat oběma stranám jeho „dvoji vazby“ a které zní: „Tato společnost neakceptuje tvůj způsob života z těch a z těch důvodů. Proto ses v ní dostal do problémů. Přesto nemáš jinou možnost než se v ní pokusit najít svoje možnosti auskutečnit některá svá přání. Pokud akceptuješ to, co jsem ti o ní řekl, mohu ti přitom pomoci a brát na tebe ohled.“<sup>44</sup>

<sup>43</sup> Sdělení, které je uvedeno v posledních řádcích sedmé kapitoly, je parafrází Laanovy formulace „dvojnásobné zprávy“ pro klienta sociální práce (viz Laan, 1998a: 225).

## ROCEDURÁLNÍ, NEBO SITUÁČNÍ PŘÍSTUP

Téma této kapitoly souvisí s tak zvaným „administrativním přístupem“. Příležitosti sociálních služeb s tímto termínem spojují představy „úředníka“, který si pleť věka se „spísem“ nebo s „kolonkou“ ve formuláři. Kritika této záměny nástroje moci lidem za její cíl bývá někdy vyslovována bez rozmyslu. Jen nemnozí uvádějí irady ke „spisům“ a „kolonkám“ s vědomím, že rovný přístup úřadů k občanům se bez ní obejde jen stěží. A málokdo dokáže bez zaváhání říci, co by mělo být opakem onoho rženíhodného přístupu.

Z hlediska práce s klientem poukazují stesky na „administrativní přístup“ na problém imavosti pracovníků služeb sociální práce vůči individuálním okolnostem klientova ota. Této otázky jsme se dotkli už ve čtvrté kapitole, v souvislosti s dilematem mezi nplexními a zjednodušenými cíli. Tam jsme si všimli způsobů, jimiž řadoví ovníci odůvodňují výběr klientů a těch jejich potíží, jimiž se budou zabývat. Zde se stejný problém podíváme z jiné stránky a budeme se zabývat otázkou: „Jak řadoví ovníci reagují na problémy svých klientů?“

V zásadě mohou reagovat dvojím způsobem. Bud' mohou aplikovat předem pravené řešení problému klienta. Nebo jeho řešení „ušít na míru“ tak, aby odpovídalo ividuálním okolnostem klientova života. První přístup budu označovat jako ocedurální“, druhý budu nazývat „situační“.

Je zajímavé, že dilema mezi těmito přístupy neupoutává pozornost výzkumníků proto, by je vzrušovala nedostatečná vnímavost úřadů vůči zvláštnostem jednotlivých případů. bývá důsledkem tzv. „ritualizace“ – záměny ustálené procedury, která má být nástrojem noci, za cíl práce s klientem. Zvyk reagovat na problém klienta předem určeným ístupem bývá pro tuto záměnu nástroje za cíl živnou půdou.

Pokud úředníci sousíředují svou pozornost na samotné provádění předem daných ení, dalo by se očekávat, že si badatelé v oboru sociální práce budou všimnat dopadů oto postupu na jednání pracovníků s klienty. Jejich pozornost však upoutává snaha ítků a manažerů prosadit procedurální přístup do činnosti úředníků veřejné správy ppadly této snahy na postavení sociálních pracovníků (viz např. Clark, Newman, 1997; ris, 2000). Čtenář se dozví mnoho zajímavého o vlivu proceduralizace sociálních žeb na autogmii sociálních pracovníků. Projevry ritualizace, která dūraz na předem é procedury obvykle provází, a jejich vliv na interakci mezi sociálním pracovníkem ientem však zůstávají mimo hlavní pozornost. O práci s klientem se citovani autoř ňují okrajově. Zdá se, že jim na srdci leží především zájmy sociálních pracovníků. Řešení dilematu mezi proceduralním a situačním přístupem se v této souvislosti ůvají proto, že výrazně ovlivňují možnosti pracovníků.

organizací. Bytí a nebytí „profesionálů“ souvisí s otázkou, zda se od pracovníka organizace očekává, že bude problém klienta vřizovat podle oficiálních návodu a procedur, nebo že se k jeho řešení postaví jako specialista, který s využitím své odborné kompetence sám určí směr řešení daného případu (viz Scott, 1969). Za „profesionála“ se totiž považuje příslušník takového oboru, který dokázal veřejnost a další autority přesvědčit, že ovládá užitečné dovednosti, které jsou složité a pro laiky obtížně pochopitelné. Jejich uplatňování se tudíž vymyká vnější kontrole a musí proto probíhat individuálně (případ od případu), výhradně na základě samostatného úsudku profesionála. Senom on a jeho kolegové z oboru jsou schopni určit, kdo je či není vhodným příjemcem služby, kdo a jak má službu provést a čeho má být dosaženo (Howe, 1986: 114–118). Předpokládá se, že tyto charakteristiky vykazují tzv. „profesionální obory“, jejichž příslušníci využívají nejen dlouhodobou zkušenost a praxi ustálené, ale navíc také teoreticky zdůvodněné a náročným školením předávané pracovní postupy (Greenwood, 1976).

Důvodem zájmu výzkumníků o dané dilema je také objednávkva politiků a manažerů. Ti se snaží ovlivňovat rozhodování řadových pracovníků a díky tomu ovládat chod arozpočty organizací služeb sociální práce. Snahám o přímochařou kontrolu rozhodování sociálních pracovníků není obecně dávána valná naděje na úspěch (Lipsky, 1991). Nicméně se soudí, že možnost ovlivnit jejich rozhodování je větší, jsou-li postupy řešení problémů stanoveny předem, než když je určení postupu intervence věci odborného rozhodování řadových pracovníků – profesionálů (Billis, 1984: 232–236).

Z tohoto hlediska se dostalo dilema proceduralního a situačního přístupu do centra zájmu v souvislosti s tzv. „krizí sociálního státu“ a snahami o řešení jejich ekonomických důsledků (Lipsky, 1991; Clark, Newman, 1997 aj.). Kromě potíží veřejných rozpočtů se důvodem zesíleného zájmu politiků a manažerů o proceduralizaci stávají také veřejná nařčení sektoru sociálních služeb z neschopnosti přiměřeně reagovat na aktuální sociální problémy. Například Howe (1992) popisuje, jak zesílila tendence podřítit práci s rodinou přeřší nových regulí, když britské sdělovací prostředky spustily poplach kolem tragických případů zneužívání dětí. (Tuto „story“ rozebírám podrobněji v jedenácté kapitole.)

Zájem uvedených a dalších (Fabricant, 1985; Harris, 1998; Harris, McDonald, 2000 aj.) autorů o dané dilema většinou souvisí s obavou, že politickými a ekonomickými důvody vyvolaná proceduralizace vede k omezení odborné práce profesionálů v organizačních služeb sociální práce. Tento důvod zájmu o dilema proceduralního a situačního přístupu se české společnosti týká nepřímou. Nemusíme si sice dělat iluze o vysokém stupni profesionalizace veřejných sociálních služeb v Evropské unii nebo v USA, české služby sociální práce jsou však ve srovnání s nimi přece jen dosti „procedurální“ („administrativní“). „Situačně“ zaměřená, profesionální praxe je v České republice poměrně vzácná, a politické nebo ekonomické tlaky tak mohou její zásadní redukci vyvolat jen stěží. Stojíme spíše před otázkou, zda bychom neměli hledat cesty k rozšíření situačního, individualizovanějšího přístupu tam, kde by jeho uplatnění mohlo být na místě.

Abych přispěl k tomuto hledání, dilema „procedurálního“ a „situačního“ přístupu přesněji vymezím a na příkladech ukážu, co se děje, když se oba přístupy střetnou. Pozornost laskavého čtenáře si v této souvislosti dovoluji obrátit také k první části

knížky, kde se ve druhé a třetí kapitole několikrát vracím k "případu podvyživeného dítěte". Ten je možné považovat za příklad pokusu o zvládnutí dilematu „procedurálního“ a „situačního“ přístupu sociálním pracovníkem.

## Problém jako „požadavek“ nebo jako součást individuální situace

V rámci („procedurálního“) přístupu chápe řadový pracovník problém klienta jako impuls, na který je třeba reagovat předem daným způsobem. Lze říci, že z tohoto hlediska vnímá pracovník problém klienta jako „požadavek“, aby vykonal určitou proceduru – poskytl či odmítl poskytnout zákonem stanovenou službu (např. finanční výpomoc nebo místo v domově důchodců) nebo provedl předepsaný zákrok (např. postoupil soudu návrh na odebrání dítěte z rodiny).

„Situační“ přístup vede pracovníka k tomu, aby problém klienta posoudil jako součást jeho životní situace a na základě takto získaných poznatků sam navrhl vhodné řešení. Rysy obou přístupů se zabývají Billis (1984: 82–86, 232) a Howe (1986: 59–100). Inspirován jejich poznatky je nyní popíšu podrobněji.

### Procedurální přístup

Pokud jsou pracovníci určité organizace zvyklí uplatňovat procedurální přístup, očekávají, že se na ně někdo – klient nebo jiný subjekt – obrátí s jasným a předem očekávaným požadavkem. Klient může například předložit žádost o dávku sociální pomoci, soud předá případ mladistvého provinilce, kterému byl uložen alternativní trest, sousedé upozorní, že v domě jsou už druhý den bez dohledu rodičů dvě nezletilé děti, žena v rozvodové situaci si přijde postěžovat, že je jí úzko a trápí ji noční můry...

Na tyto požadavky není v řadě případů nutno reagovat procedurálně. Procedurálně uvažující pracovníci jej však budou považovat za izolovaný problém, a nebudou proto hledat jeho souvislosti s jinými potřebami daného klienta. Předpokládají, že další klienti přijdou s podobnými nesnáze. Procedurálně zaměřeni pracovníci se tedy snaží předurčeným způsobem reagovat na opakující se typy problémů, kterými se zabývají odděleně od dalších potřeb klientů. Posuzují, zda je možné klientovi poskytnout to, o čem žádá. Zařizují odpracování alternativního trestu, umísťují přechodně bezprizorné děti do ústavu a navrhuji příslušná opatření soudu, pošlou klienta na příslušný úřad atd. Zkrátka, na požadavek reagují výběrem nebo provedením opatření, jehož podoba je, více nebo méně přesně, známa předem.

Za těchto okolností pracovníci příliš nepočítají s tím, že by měli rozhodovat o samotné povaze intervence, o tom, jak bude poskytnutá služba vypadat. Soustředí se na rozhodování o tom, zda nebo jakým způsobem se klientovi dostane předem známý „produkt“ – zda například získá sociální dávku nebo místo ve stacionáři, kde a jak dpracuje trest apod. Podobu tohoto „produktu“ znají účastníci případu alespoň rámcově říve, než se pracovník začne problémem klienta vůbec zabývat. Pracovník se případem abývá jako dílčím příkladem problému, pro který existuje zavedené řešení. Jeho činnost

je proto převážně rutinní. Očekává se, že předem známý „produkt“ bude všem příjemcům poskytován dosti jasným a v podstatě shodným způsobem.

I když je pracovníkům ledacos předepsáno, i při tomto přístupu mají poměrně velký prostor pro uplatnění vlastního úsudku (Billis, 1984: 232). Ten se ovšem někdy rozhodnutí o povaze poskytované služby. Přednětem samostatně úvahy bývají spíše podmínky, za nichž se žadatelům dostane či nedostane předem určený „produkt“. Pracovníci vědí předem, podle jakých kritérií a pravidel mají klienty a jejich problémy zařazovat do různých kategorií a jak mají na problémy reagovat poté, co je podle vytyčených hledisek roztrídili (Howe, 1986: 72). To ovšem neznamená, že se předurčenými způsoby klasifikace a řešení problémů vždy řídí doslova a do písmene. Považují sice za správné lpět na stanovených procedurách, někdy je však dodržují více a jindy méně.

Míra, ve které je příslušná procedura (způsob klasifikace problému a příslušný „produkt“) předurčena do detailu, není vždy stejná. Některé procedury jsou definovány velmi jasně (např. přidělování některých sociálních dávek), jiné jsou vymezeny jen rámcově (např. povinnost vykonat pro potřeby soudu šetření v místě bydliště klienta). Čím rámcovější je definice dané procedury, tím větší je možnost využít při jejím provedení dílčí prvky situačního přístupu.

A rámcově, ne zcela přesně vymezených procedur je většina. Mezi problémy, na které je třeba reagovat striktně vymezeným, předurčeným postupem, a problémy, jejichž řešení je zcela otevřeno situačnímu přístupu, existuje široké pásmo problémů, na které pracovníci mohou – zcela podle vlastního uvážení – reagovat více nebo méně procedurálně. Lze proto říci, že ve většině případů je intenzita, s níž řadoví pracovníci postupují procedurálním způsobem, věci jejich úsudku. Tento úsudek se zpravidla řídí kulturou jednotlivých pracovníků. Stupeň proceduralizace proto určuje nejen neoblomnost zákona, předpisu nebo nařízení, jak se běžně předpokládá. Určují jej také zvyklosti konkrétní pracovní skupiny, která příslušný zákon, předpis nebo nařízení uvádí do života.

Znamená to, že opatření téhož zákona mohou být v jedné organizaci prováděna procedurálněji než v jiné. Pracovníci jedné organizace se mohou ve snaze čelit naléhání příliš „dotěrných“ klientů „zuby nehty“ držet předepsané procedury. Pracovníci jiné organizace mohou ve snaze uplatnit svoji kvalifikaci nebo vedení láskou k bližnímu při realizaci téhož zákona postupovat situačně. Tuto úvahu znázorňuje schéma číslo 6 (čtenáři doporučuji, aby je srovnal se schématem číslo 2 z druhé kapitoly).

Pravidla klasifikace problémů a reakce na ně bývají předurčena pomocí nepřímého nebo přímého dohledu (viz Howe, 1986: 72).

Při „nepřímém dohledu“ se pracovník o tom, jak má postupovat, dozvídá dvěma způsoby. Bud' je informován prostřednictvím oficiálních pravidel, např. předepsané pracovní náplně, závazné metodiky, norem výkonu, limitů zdrojů apod. Nebo vyrozumí jak postupovat z existujících struktur a vztahů. Například zjistí, že v obci lze využít jen některé ze služeb pro seniory nebo se seznámí s ustálenými způsoby komunikace s jinými organizacemi (obecní přestupkovou komisí, soudem, nemocnicí apod.). Pokud je v rámci nepřímého dohledu vykonávána kontrola, ti, kdo za ni odpovídají, více nebo méně důkladně sledují, zda pracovníci dodržují předpisy a závazné koeficienty, nepřekračují vymezené pravomoci a přidělené zdroje, vedou předepsané výkazy atd.

*zdánlivá míra proceduralizace provádění opatření téhož zákona v různých organizacích*

Oddělení sociální pomoci ve městě, kde zbankrotovala velká továrna	Oddělení sociální pomoci, kde byla kvůli porušování zákona a atěře v tisku vyměněna vedoucí	Oddělení sociální pomoci, kde pracovníci mají vysokoškolské vzdělání v sociální práci
--	---	---

**směrem k hornímu okraji schématu přibývá prvků „procedurálního“ přístupu**

<p>pracovníci se brání naléhavým požadavkům zdrzených klientů, odvolávají se na nedostatek pravomoci „dát více“ a při aplikaci předepsaných kritérií ozhodování postupují přísněji, než vyžaduje zákon</p>	<p>pracovníci se obávají, že budou předmětem pozornosti, zákon považují za „svatý“ a ve snaze dodržet ho se snaží postupovat přesně podle jeho regulí</p>	<p>pracovníci si myslí, že určený postup z nich dělá „učební“, brání jim v uplatnění odborných dovedností a poškozují klienty; věnují tedy pozornost i těm potížím klientů, které zákon nenarizuje sledovat</p>
<p><b>směrem k dolnímu okraji schématu přibývá prvků „situčního“ přístupu</b></p>		

Klasickou ukázkou procedurálního přístupu, jehož regule jsou dány nepřímým hledem, je situace, kdy pracovníci uvažují o možnostech řešení problému klienta *působem, který nepřímou naznačují úřadem provozované stroje*, a klienta chápou „skize a služeb, které jsou v danou chvíli k dispozici“ (Howe, 1986: 73). To například znamená, v obci nebyl kvůli úsporné politice místního úřadu zřízen stacionář pro důchodce, pracovníci sociálního oddělení mohou klienty umístit pouze do domova důchodců, a za účel proto považují posuzovat žádosti o umístění v něm. Zdravotní kritéria udělování st v domově neurožují vyjít vsříc seniorům, pro něž by bylo vhodné umístění ve cionář. Protože tyto seniory nevyhovují předepsaným zdravotním kritériím, pracovníci u přesvědčení, že se pro ně nedá nic udělat, a jejich situaci nevěnují podrobnější zornost. Howe (1986: 74) cituje sociálního pracovníka, který analogickou situaci mentoval slovy: „V těchto případech je třeba počkat, až dojde ke zhoršení. Pak se pro ně něco udělat.“

Tento příklad pěkně ukazuje, že příklon k procedurálnímu řešení nevyplývá jen ze samotné existence dohledu a předepsaných procedur. Pracovníkům dotyčného úřadu žádny předpis nebrání, aby se zabývali i situací těch, kdo zatím nesplnili předpoklady pro vstup do domova důchodců. Oni sami vnímali všechny své klienty – bez ohledu na různorodost jejich situací – jako žadatele o umístění do domova důchodců a zdravotně žadatele tím odsoudili k „čekání na zhoršení“. Neexistence stacionáře a předepsaná rozhodovací procedura jejich přístup ke klientům sice předznamenala, nemohla však pracovníkům naříditi, aby nástroj – proceduru umístění – zaměnili za cíl své práce. Pracovníci sami usoudili, že „se nic jiného nedá dělat“. Povyšení procedury na samoučel bylo jejich dílem.

O „přímém dohledu“ můžeme hovořit tehdy, rozhoduje-li pracovník o klasifikaci problému nebo o reakci na něj po výslovném doporučení nebo nařízení vlivnějších účastníků řešení případu.

K tomu například dochází, pokud je pracovník vázán povinností projednávat řešení některých typů problémů s tzv. případovou komisí – sociální pracovník je třeba povinen řešit vývoj zanedbávaného dítěte v komisi spolu s lékařem, hygienikem a některým z nadřízených. Při tomto způsobu projednávání případu jej mohou ostatní donucen, aby podal návrh na odebrání dítěte z péče rodičů přesto, že on sám považuje za vhodnější třeba individuální poradenství a případovou práci s celou rodinou.

Podobný účinek jako případová komise může mít projednávání případu s procedurálně zaměřeným supervizorem nebo v českých organizacích běžná povinnost předkládat rozhodnutí ke schválení nadřízeným. Ve všech těchto případech lze předpokládat, že pracovník očekává, že „dohlížitelé“ (např. členové případové komise, procedurálně zaměřený supervizor nebo nadřízený) budou klást důraz zejména na dodržování stanovených procedur a že pracovník tomuto očekávání podřídí svůj postup.

Ani přímý dohled sám o sobě nutně nemusí vést k proceduralizaci. Scott (1969: 97–122) jasně ukazuje, že účinek přímého dohledu záleží na orientaci supervizora. Pouze část z jedenácti supervizorů, které kontaktoval během svého výzkumu v roce 1959, byla zaměřena na respektování předepsaných postupů. Druhá část se orientovala na „terapeutickou supervizi“ a vycházela z předpokladu, že neúčinný postup pracovníka není důsledkem jeho odklonu od povinnosti, ale spíše projevem přehlížení možností nebo iracionálních pohnutek. V souladu s tím se terapeuticky zaměření supervizoři domnívali, že ke zlepšení nepovede napomenutí, ale vzdělávání.

Lze tedy říci, že přímý dohled zvyšuje pravděpodobnost procedurálního přístupu pracovníků, pokud je akter přímého dohledu (například nadřízený) zaměřen na proceduru. Z toho ovšem nutně neplyne, že zaměření aktera přímého dohledu na situační přístup je spolehlivou zárukou odklonu řadových pracovníků od procedurálního přístupu. Ti totiž mohou reagovat jen na některé podněty „dohlížitele“. Běžně se stává, že část jeho podnětů přehlídí a vybírají z nich pouze ty, které jim připadají důležité, srozumitelné nebo smysluplné. Takto „přebrané“ pokyny aktera přímého dohledu mohou interpretovat jako „procedurální“ i v případě, že ten se pracovníky snaží vést k situačnímu řešení. Velmi pravděpodobně to je například tehdy, jsou-li řadovi pracovníci zvyklí využívat odvolání se na „nařízení shora“ k tomu, aby se bránili před nátlakem neodbytných žadatelů<sup>44</sup>.

44 O odvolávání se na příkazy „shora“ a na předmisu viz dilema mezi kromlavinami

**Situační přístup**

V rámci „situačního“ přístupu považují pracovníci problém klienta za součást situace, která zahrnuje další okolnosti života a kterou je třeba prozkoumat a posoudit jako složitý celek. Neředpokládá se, že by mohlo existovat předem připravené řešení. Problémy každého klienta jsou považovány za unikátní (mají „individuální identitu“).

Soudí se, že problém, se kterým klient přichází, je možné řešit s přihlídnutím k jeho souvislostem s dalšími nesnáze a možnostmi situace klienta.<sup>45</sup> Řadový pracovník odhaluje potíže klienta, jeho možnosti a souvislosti mezi nimi a na základě svého posouzení určuje postup řešení problému.<sup>46</sup> Účastníci případu proto předem přesně nevědí, jak se nakonec způsob řešení vyvine. Jeho podoba závisí jednak na průběhu komunikace mezi pracovníkem a klientem, a dále na tom, jak pracovník vnímá situaci klienta, a také na tom, co pracovník – vzhledem ke své kvalifikaci, metodickému zaměření pracovníště a své zkušenosti – jí a doveđe.

[Howe] (1986: 65–71) se domnívá, že o uplatnění situačního přístupu rozhodují manažeři. Ti podle Howa řadovým pracovníkům dovoří určovat způsob interpretace problému klienta nebo postup intervence pouze za určitých podmínek. Za prvé v případě, že je třeba zvládat problémy, jejichž řešení nelze předem naplánovat, a nelze tudíž stanovit závaznou proceduru<sup>47</sup> (Howe, 1986: 65). Za druhé tehdy, když pracovník dodržuje závaznou proceduru, v jejímž rámci zbývá prostor pro uplatnění různých metod práce s klientem. Například když pracovník navrhuje soudy stanovení dohledu nad rodinou se zanedbávaným dítětem a v rámci výkonu tohoto dohledu poskytuje rodičům poradenské služby. (Howe, 1986: 67–71.) Howe zastává názor, že v obou případech je možnost pracovníka postupovat situačně podmíněna svolením manažera, respektive jiného aktéra dohledu.

Nepochybuji o tom, že se situační přístup prosazuje častěji u problémů, jejichž řešení je těžké vymezit jasnými regulami. Nepochybuji ani o tom, že existují případy, kdy manažeři přinutí řadové pracovníky, aby upustili od situačního postupu, pokud se jejich intervence začala vymykat závazným procedurám. Musím také konstatovat, že v posledních třech desetiletích sni množství manažerů o tom, že závazným procedurám

<sup>45</sup> Různorodé teoretické přístupy, jež nacházejí uplatnění v sociální práci, se liší tím, která okolnosti klientova života považují pro řešení toho či onoho problému za rozhodující, a názorem na to, jak může pracovník na tyto důležité okolnosti reagovat (viz o tom Payne, 1991; Navrátil, 2001; Navrátil, Musil, 2000; Matoušek a kol., 2001 a kapitolu 14).

<sup>46</sup> Zda situačně postupující pracovník poznává situaci a určuje postup řešení sám nebo spolu s klientem, závisí hlavně na tom, jak je na jeho pracovní zvykem řešit dilema mezi jednostranností a symetrií ve vztazích s klienty (viz kapitolu 7). Touto otázkou se rovněž zabývá Howe (1986: 65–66).

<sup>47</sup> Stranou zde nechávám skutečnost, že řada manažerů a expertů si myslí, že závazný postup je žádoucí uplatnit i tehdy, je-li to z hlediska řešení problému klienta holý nesmysl. Méně často, ale také existující je situace, kdy se někdo zarputile snaží uplatňovat individualizované řešení problému, který je možné slušně zvládnout nějakým předem daným způsobem. Vše je ale věci názoru. Lidé, kteří jsou zvyklí uvažovat procedurálně, považují každé individualizované a situační

v oblasti služeb sociální práce podtrhí téměř vše, co se dá naprogramovat (viz např. Fabricant, 1985; Howe, 1992; Clarke, Newman, 1997; Harris, 1998; Laan, 1998a: 138–139, 174 a mnozí jiní). Přesto však považují za problematickou představu, že manažeři mají vždy možnost kontrolovat a dle vlastního uvážení tolerovat uplatňování situačního přístupu řadovými pracovníky.

Proti sobě totiž stojí dvě teze. Na jedné straně je Howe s názorem, že jsou to manažeři, kdo řadovým pracovníkům dovoří postupovat situačně, pokud to vyhovuje nebo neodporuje jejich zájmům. Na druhé straně je obecně uznávaný Lipskyho poznatek, že úředníci první linie mají při práci s klienty za všech okolností větší nebo menší „organizační volnost“ – prostor pro uplatnění vlastního úsudku. Obě teze nemohou platit současně. Pokud totiž existuje organizační volnost, pracovníci mohou sebelepe vymezenou proceduru pozměnit a není myslitelné, aby jim v tom manažeři dokázali do důsledku zabránit.

Osobně se přikláním k argumentům Lipskyho. Domnívám se, že řadoví pracovníci mohou – vedení svými poznatky, zkušenostmi, názory a zájmy – v rámci libovolné procedury uplatnit určité prvky situačního přístupu. Záleží pouze na nich, jestli tak učiní. Výp je v tom, že jsou to často právě řadoví pracovníci, kterým rutinní provádění procedur z řady důvodů vyhovuje (viz kapitolu čtvrtou až šestou). Možnost jednat situačně proto využívají méně, než by se dalo, a kontroly čtivým manažerem jdou často „na ruku“. Otázka tedy zní: „Za jakých okolností mají řadoví pracovníci důvod postupovat situačně, i když je postup řešení případu stanoven, a z jakých důvodů se sami snaží situačnímu přístupu vyhnout i tehdy, je-li situace klienta neurčitá a postup naprogramovat nelze?“

Scott (1969) a Howe (1986) dokazují, že situační přístup prosazují řadoví pracovníci tehdy, chtějí-li získat status „profesionálů“. Lipsky (1980) tvrdí, že se situačnímu přístupu vyhýbají zejména tehdy, chtějí-li učinit přijatelnou pracovní zátěž a vyrovnat se s neurčitostí své pracovní situace. Zda tomu tak opravdu je a hlavně, jak k tomu v praxi konkrétně dochází, by měli zjistit výzkumníci.

**Reakce řadových pracovníků na stanovené procedury a možnosti situačního přístupu**

Ve druhé části této kapitoly popíšu nejprve poznatky Knehta (1987) o obecných rysech zacházení řadových pracovníků se stanovenými procedurami. Dále uvedu dva příklady modifikace procedur, které mají opačné vyznění. V prvním případě využili řadoví pracovníci reinterpretaci nadekretovaných postupů k tomu, aby mohli snáze přehlížet konkrétní okolnosti života klientů (Lipsky, 1991; Brodtkin, 1997). Ve druhém případě naopak v rámci procedur hledali prostor pro individuální práci s klientem (Howe, 1986: 91–94). Nakonec se pokusím zdůvodnit, proč bychom se měli pokoušet rozšiřovat možnosti uplatnění situačního přístupu.

SVV (Knecht, Zblabeková S.M.)

## Využití „informačního monopolu“ ve prospěch „hodných soucitu“

Využití organizační volnosti při zvládnutí dilematu mezi následováním procedur a situačním řešením dílčích případů popisuje nizozemský sociolog práva Knecht. Ve své studii Úřadu sociálních služeb v obci s fiktivním jménem „Waterstad“ se tento autor zabývá otázkou: „Do jaké míry a jakým způsobem respektují místní úředníci ustanovení zákonů, které mají uvádět do života? (Knecht, 1987.) V roce 1982 Knecht osobně pět měsíců pozoroval všední činnosti pracovníků obecního úřadu, který byl literou Všeobecného zákona o sociální pomoci („Algemene Bijstandswet“) z roku 1965 pověřen přidělovat finanční prostředky obyvatelům obce, kteří si nebyli schopni jiným způsobem zajistit nutné životní náklady. Úřad tak měl činit „přiměřené životní podmínky a schopnostem klienta a v souladu s jeho projevovaným pocitem odpovědnosti“. (Knecht, 1987: 119.)

Zjistil, že úkolem sociálního pracovníka bylo shromáždit požadované informace o životní situaci a vybraných rysech osobnosti žadatele a podat o tom zprávu vedoucímu. Ten pak rozhodoval o vyřízení žádosti.

Postup shromažďování informací byl do značné míry předurčen existencí formuláře, který vyplňoval žadatel. Bylo také předepsáno, které informace mají být ve zprávě sociálního pracovníka pro vedoucího uvedeny. Navzdory těmto regulím však sociální pracovníci, kterých bylo v roce 1982 na zkoumaném úřadě šest, využívali roli „sběratele informací“ k tomu, aby získali pozici „monopolního informátora“. Pečlivě zvažovali důsledky toho, jak informují vedoucího a činili tak ze tří hledisek: Z hlediska svých zájmů, z hlediska potřeb klienta a z hlediska rizika, že budou porušeny předpisy. Pokud zjistili, že sladit tato tři hlediska je obtížné, hledali „přijatelnější interpretaci daného pravidla“ a této „praktičtější“ interpretaci přizpůsobili své sdělení vedoucímu. Ten pak dostal zprávu, ve které byly některé požadované informace potlačeny a jiné naopak zdůrazněny. Změnou důrazu se sociální pracovníci snažili dosáhnout toho, aby rozhodnutí vedoucího nešlo proti zájmům pracovníka, nebránilo uspokojení potřeb klienta a nekolidovalo s předpisy.

Takto ovšem sociální pracovníci nepostupovali u všech klientů. Vžil se mezi nimi „morální kód“, podle něhož klienty rozlišoval na „hodné soucitu“ a „vychytralé“. Tento kód zahrnoval čtyři pravidla: 1. Klient musí být „upřímný“ – musí poskytovat pravdivou informaci, je-li o to žádán. 2. Závazky obou „stran“ jsou vzájemné. Když klient tento princip nerespektuje, pozná se to podle toho, že prosazuje svá „práva“, aniž by spolupracoval. 3. Klient musí žít „zodpovědně“. Nezodpovědný klient se pozná podle toho, že za viníka své situace nemůže označit „okolnosti“, ale pouze sebe samého. 4. Svě právo na pomoc si klient musí „zasloužit“. Jeho zásluhy se posuzují podle toho, co až dosud dělal, zda a jak pracoval, zda už žádal o pomoc dříve atp. (Knecht, 1987: 122.)

Pokud se potřeby klientů, kteří v očích pracovníků tomuto morálnímu kódu nedostáli, dostali do kolize s předpisy, pracovníci žádné dilema nepocíťovali. Pokud však vzniklo napětí mezi předpisy a potřebami klientů „hodných soucitu“, vynořilo se dilema: „Sociální pracovník měl sklon zdůrazňovat mimořádné okolnosti situace klienta, zatímco vedoucí usiloval o slučitelnost postupu s principy zákona.“ Na jedné straně bylo „profesionální

„rozhodnout podle všeobecných kritérií“. (Knecht, 1987: 121.) K řešení tohoto dilematu využívali sociální pracovníci výše popsanou pozici „monopolního informátora“.

Přesvědčení, že jednají v zájmu „spravedlnosti“, zmanipulovali rozhodnutí vedoucího zdůrazněním nebo potlačením některých dílčích rysů situace klienta „hodného soucitu“.<sup>48</sup> Sociální pracovník například dospěl při vyřizování jedné ze žádostí k závěru, že klientka potřebuje dodatečnou pomoc, aby byla schopna hradit náklady nového, čtyřpokojevého bytu. Potíž byla v tom, že žadatelka již tuto dávku jednou dostala na pořízení čtyřpokojevého bytu a bylo málo pravděpodobné, že ji dostane znovu. Sociální pracovník do zprávy uvedl, že „nový čtyřpokojevý byt je dvakrát tak velký, jako byt předchozí“ a záměrně se nezmínil o počtu pokojů v předchozím bytě. Žádost sice nebyla vyřízena nutně a byla k rozhodnutí postoupena vyšší instanci (obecní komisi), ta však vzhledem k uvedenému rozdílu velikosti obou bytů souhlasila s výplatou navýšení. Knecht (1987: 121) dodává, že kdyby sociální pracovník uvedl informaci o počtu pokojů ve starém bytě, rozdíl ve velikosti by nebyl přesvědčivý a žádost by asi byla zamítnuta.

Knecht ve svém článku neuvádí, co přesně vedlo sociálního pracovníka k názoru, že dočasná žadatelka potřebuje dodatečnou finanční výpomoc. Neříká ani, z jakých důvodů se v Nizozemí v době výzkumu ze zdrojů sociální pomoci přispívalo na financování čtyřpokojevých bytů. To však můžeme nechat stranou. Z hlediska tématu této kapitoly je důležité, že popsal a ilustroval logiku zvládnutí dilematu mezi procedurálním a situačním pohledem na žádost klienta sociální pomoci. Za klíčové považují čtyři poznatky. Za prvé, že vznuku dilematu podle Knechta předchází selekce klientů podle určitého morálního stereotypu. Za druhé, že žádost morálně odmítnutých klientů se řeší procedurálně. Za třetí, že přizpůsobení procedury situačnímu řešení se týká pouze problémů morálně oceněných klientů. Za čtvrté, že technologie zvládnutí dilematu je založena na redefinici pravidla a přizpůsobení informací novému pojetí tohoto pravidla pracovníkem.

Laskavý čtenář mi snad promine pedanterii se kterou si dovolím opětovně upozornit na skutečnost, že technologie zvládnutí dilematu nespočívá pouze v manipulaci s informacemi. Sociální pracovník musel v daném případě nejprve najít takovou modifikaci příslušného pravidla, která by byla přijatelná pro ostatní účastníky vyřizování žádosti. Nejprve tedy zformuloval pravidlo, podle kterého „není třeba uvádět počet pokojů, stačí uvést relativní rozdíl velikosti bytů“. Teprve potom provedl odpovídající manipulaci s informacemi, která mu umožnila individuálně řešit situaci klientky.

## Jak naplnit kvóty, když není kým?

Soustředění pozornosti na procedurami stanovená kritéria rozhodování mívá za následek přehližení řady okolností života klientů. Řádky pracovníci někdy předurčené postupy upravují způsobem, který toto omezení vnímavosti umocňuje. Příklad tohoto způsobu řešení dilematu mezi věrností procedurám a individualizovanou pomocí je americký program „přestupu“ pasivních příjemců dávek sociální pomoci do procesu

<sup>48</sup> Rozlišení klientů sociální pomoci na „hodné soucitu“ a „vychytralé“ a sklon projevovat větší

aktivní integrace do zaměstnání. Pracovníky tohoto programu se po jeho uvedení do života vesměs stali zaměstnanci rutinně pracujících dávkových úřadů s méně kvalifikovaným personálem. Politici a manažeři je oslovili s požadavkem, aby situace, případ od případu zajišťovali přechod osob závislých na dávkách do zaměstnání. Politikům šlo o úspory výdajů na sociální pomoc. Nekvalifikovaným pracovníkům dávkových oddělení šlo především o to, aby nezvykle obtížný úkol zvládli pro ně obvyklým způsobem. Svým řešením výrazně posílili nevíšimavý efekt manažerů stanovených procedur nového programu.

Jak svého času probíhala proceduralizace kultury amerických úřadů sociální pomoci a co následovalo, když se politici rozhodli „přehodit výhybku“, popisuje v hrubých rysech Lipsky (1991). Brodtkinová (1997) nezávisle na něm ukazuje, jak se pracovníci snažili zvládat potíže, které jim tento vývoj přinesl.

Ve své studii z roku 1991 Lipsky ukazuje, jak manažeři Úřadu sociální pomoci v Massachusetts řešili na přelomu sedmdesátých a osmdesátých let 20. století požadavek politiků, aby omezili počet příjemců dávek.

Vedení úřadu nejprve zvolilo proceduralistickou strategii. Pokusili se pracovníky přimět, aby byli „neústupnější“, aby zamítali žádosti, jakmile vzbudily sebemenší pochybnost, aby se snažili častěji vyvolat opětovně posouzení již schválených žádostí, aby byli striktnější při dodržování různých procedur, zejména když měli žadatele předložit nějakou dokumentaci (Lipsky, 1991: 218). Tuto strategii zvolili proto, že věřili, že kvalifikovaní sociální pracovníci řeší žádosti jednostranně ve prospěch klientů a že příliš velký prostor pro rozhodování jim umožňuje stranit klientům více, než je ztrávo. Aby tomu učinili přítrž, rozhodli se manažeři provést „deprofesionalizaci“ personálu. Přestali přijímat absolventy škol sociální práce a od nových uchazečů požadovali dovednosti účetních. (Lipsky, 1991: 221.) Lze říci, že chtěli omezit situační řešení, protože věřili, že to je nutná podmínka úspěšné realizace úspor. Domnívali se, že proceduralisté jsou, na rozdíl od situačně zaměřených profesionálů, schopni lépe sloužit při odhalování „polopravd“ a „lži“ žadatelů.

Tato „proti-situační“ strategie byla v roce 1983 z politických důvodů opuštěna. Do úřadu se po čtyřleté odmlce dostal guvernér Dukakis, který byl nakloněn odporcům konzervativních řešení a obhájčům sociálních práv. Dukakisův komisař veřejné sociální pomoci Atkins vyhlásil, že správný způsob snižování počtu příjemců sociálních dávek spočívá v „pomoci lidem, kteří se sami chtějí zbavit závislosti na dávkách“. V návaznosti na to vyhlásil Úřad sociální pomoci nový program. Záměr byl získat lidi pro „přestup“ z programu dávek do programu přípravy na budoucí zaměstnání tím, že jim budou nabídnuty výhodné podmínky pro přípravu a přechod na trh práce. (Lipsky, 1991: 222.)

Role sociálního pracovníka se na Úřadu sociální pomoci v Massachusetts prudce změnila. Bývalí účetní nyní museli přesvědčovat příjemce dávek, aby dobrovolně přestoupili do nového programu integrace do zaměstnání. Klienty byly většinou osamělé matky černé pleti. Bylo třeba vrátit je do diskuse o věcech, kvůli kterým na úřad nepřišli. Přišli si pro dávky a pracovníci je přesvědčovali, aby se seznámily s novým programem, ujistovaly je o výhodnosti „přestupu“ a pokusu postupně se dávek sociální pomoci vzdát. (Lipsky, 1991: 223.)

Namísto striktní aplikace zaběhané, převážně učební procedury bylo třeba s každým individuálně probírat jeho situaci a nabízet jí přiměřené řešení. Úřad musel přeměnit odborně zdecimovaný personál, který byl donedávna nucen bojovat proti „zneužívání“ dávek, v pracovní sílu, pro kterou je pomoc klientům prioritou. Heslem dne se stala vstřícnost pracovníků ke klientům. Vítáni byli pracovníci, kteří dovedli naslouchat a rozumět tomu, co si jednotliví klienti myslí. (Lipsky, 1991: 223–224.) Profesionálně orientovaní situační pracovníci začali být považováni za schopné posoudit situaci příjemců dávek a nabídnout jim pomoc při hlídání dětí, úhradu cestovních nákladů, zajištění zdravotní péče, odpovídající vzdělávací služby a realistický plán přechodu do přijatelného zaměstnání, který by zvýšil ochotu klientů vzdát se dávek.

Jak na tuto situaci reagovali řadoví pracovníci, Lipsky nepopisuje. Představu o tom si však můžeme udělat díky studii analogického programu, jejíž autorkou je Brodtkinová (1997).

Myšlenka, kterou v roce 1983 prosazoval Dukakis, byla na federální úrovni uzákoněna v roce 1988 pod titulem „Job Opportunities and Basic Skills“ („Příležitosti k zaměstnání a základní kvalifikační dovednosti“), zkráceně „JOBS“. Brodtkinová (1997: 3, 7–8) uvádí, že zákon poskytl státům při realizaci federální reformy značnou samostatnost. Očekávalo se, že státní agentury a jejich případoví pracovníci využijí nově získané pravomoci k tomu, aby zvyšovali zaměstnanost klientů sociální pomoci. Státy federace dostaly za povinnost vymezit práva klientů sociální pomoci na služby související se zaměstnáním a poskytovat příjemcům dávek vzdělání, pracovní výcvik a další podpůrné služby (dopravu, péči o děti, zdravotní péči atd.). Klienti, kteří k tomu byli způsobilí, měli podle zákona povinnost zapojit se do programů vzdělávání, výcviku a vyhledávání zaměstnání. Státy federace dostaly právo odebrat klientům, kteří nedostojí požadavkům těchto programů, dávky.

Pro další vývoj realizace programu se ukázalo být důležité financování. Federace státům dodatečně hradila (refundovala) náklady na výše uvedené služby, pokud splnily stanovené kvóty. Ty byly dvojího typu. Za prvé kvóty účasti klientů v programech: V roce 1995 americká federace dodatečně hradila náklady, pokud se na aktivitách JOBS podílela polovina nezaměstnaných rodičů závislých na dávkách sociální pomoci. Za druhé byly stanoveny kvóty poskytování služeb JOBS určeným skupinám klientů sociální pomoci. Refundace nákladů byla podmíněna vydáním padesáti pěti procent nákladů programu JOBS na služby pro dlouhodobě příjemce dávek, rodiče mladší 24 let bez maturity a pro rodiče malých dětí.

Brodtkinová (1997: 6) provedla v letech 1991 až 1993 hloubkovou studii realizace programu JOBS v Chicagu, ve státě Illinois. Kladla si otázku, jakým směrem se vydá program, když během jeho realizace nastanou „rutinní interakce řadových pracovníků s jejich klienty“.

Zjistila, že politici státu Illinois se bránili růstu veřejných výdajů na služby JOBS i za tu cenu, že bylo ohroženo naplnění výše zmíněných kvót. Hrozilo tedy, že část federálních dotací nebude dostupná. Vedení úřadu sociálních služeb, které chtělo federální dotace čerpat v plné výši, se proto řídilo záměrem „minimalizovat náklady programu a současně maximalizovat federální refundace“. Původní představa pružného, individualizovaného řešení situace jednotlivých klientů tak získala trhlínu. Strategie manažerů byla převedena do schématu, které fungovalo jako „nákupní automat“. Každému pracovníkovi byl dán k dispozici předepsaný počet míst ve vzdělávacích a výcvikových programech,



předškolních zařízení atd. Obrazně řečeno, přidělena místa plnila funkci „žetonů“. Pokud pracovník vhodil „žeton“, systém služeb – podobně jako nákupní automat – reagoval a klienta obsloužil. Pokud třeba došly „žetony“ pro předškolní zařízení, na iladou matku sice zbylo místo ve výcvikovém programu, její dítě se však už do školky edostalo a její účast ve výcviku byla ohrožena. Management tímto způsobem zajistil vótami předepsanou účast klientů a dosáhl toho, že jim nebyly nabízeny nákladnější užby. Projevilo se to zejména tím, že zájem klientů o střední vzdělání vysoce převyšoval očet nákladných míst ve školách, zatímco míst v programu samostatného vyhledávání aměstnání bylo mnohem více, než bylo klientům třeba. (Brodkin, 1997: 8–10.)

Situaci řešení řady případů bylo tedy podvázáno omezením škály služeb, které mohli aždy pracovník využít.

Podobně jako výše Lipsky, také Brodkinová (1997: 10–11) zdůrazňuje, že úřady ociální pomoci byly v Illinois „*deprofesionalizovány*“. Program JOBS sice vyžadoval, by se klientům dostaly komplexně pojaté sociální služby, ty však měl zajišťovat personál ez dostatečné kvalifikace. Tak jako v Massachusetts, většina pracovníků programu JOBS o něj přešla přímo od přepážek dávkových oddělení. Projevilo se to jejich neochotou něnit navyklé „účetní“ praktiky a soustředit se na zaměstnanost klientů jako důležitý cíl.

Cílem řadových pracovníků bylo „*nahrnout kvóty případů*“. Řídili se zásadou, že ten, kdo *splnil počty* a „*zvládl papíry, které byly nutné pro dokumentaci toku případů a federální efundace*“, byl v ostatních věcech svým pánem. Namísto individuálního řešení situace ientů začali „*hrát hru s čísly*“. Aby splnili kvóty, zvýkli si – slovy jednoho z nich – „*strkat klienty do kategorií, do kterých nepatří*“. Český řečen, přidělovali dostupné lužby klientům, kteří je nejen nepožadovali, ale kteří k jejich užítí nebyli podle pravidel OBS ani oprávněni. Na otázku, zda supervizoři nemají námítky, odpověděli: „*Když nluvíme o kvalitě, řeknou nám: Neblázněte. Řeč je o kvantitě.*“ (Brodkin, 1997: 11.)

Ve své studii Brodkinová (1997: 12–18) obšírně rozebírá způsob, jakým řadoví racovníci JOBS řešili napětí mezi „systémem žetonů“ a očekáváním politiků a klientů, že se příjemcům dávek dostane individuální pomoci při hledání a získávání zaměstnání. Nejtěžším úkolem pro ně bylo přiřadit klienty k dostupným službám, dodržet stanovené cvóty a vejít se přitom do omezených zdrojů programu, to je, zvládnout nedostatek „žetonů“.

Aby to zvládli, pracovníci tvrdili, že jejich úkolem není poskytnout účastníkům lužby, o které si řeknou. Za svůj hlavní úkol považovali zařít „přestup“ klienta z dávkového programu do programu JOBS a naplnit tak kvóty. Klienty, kteří se vytrvale snažili dožadovat nějaké služby, vnímali jako „*narušitele*“. Když trvali na svém, pracovník je prozatím zařadil do veelku dostupné rubriky „*samostatné vyhledávání zaměstnání*“ (viz níže). Tím přispěl k plnění kvót a současně přibrzdil ambice klienta – „*narušitele*“.

S nedostatkem zdrojů souvisela skutečnost, že pracovníci měli důvod nezjišťovat informace o potřebách klientů. Rozpoznaná potřeba mohla způsobit nesnáze – klient mohl vyslovit požadavek na službu, kterou by nebylo možné poskytnout. Nejčastěji se to stávalo, když klienti – vzhledem k obsahu programu veelku logicky – požadovali nabídku pracovních příležitostí. Dozvěděli se: „*Rád bych Vám něco nabídl. Ale život je už takový.*“ Případně jim pracovník řekl, že „*na to nemá vliv*“. Pracovníci tedy raději nezjišťovali potřeby klientů. Místo toho „*se snažili potřeby klientů vymezit tak, aby mohli*

*využít své žetony*“, a nutili je, aby akceptovali jejich nabídku. Aby to bylo snazší, připomínali klientům své právo odebrat těm, kdo „*špatně spolupracují*“ nebo „*neplní požadavky programu*“, dávky.

Nejlevnější bylo umístit klienta do rubriky „*samostatné vyhledávání zaměstnání*“. Jak bylo řečeno výše, „žetonů“ této kategorie bylo k dispozici nejvíce. Potíž byla v tom, že tato kategorie služeb byla rezervována pro „*zaměstnání způsobilé*“ klienty, kterých nebyl přebytek. Kvóty způsobilých proto bylo třeba zajistit jiným způsobem. Za „zaměstnání způsobilé“ byli podle oficiálních kritérií považováni lidé s maturitou nebo s nižším, přesně stanoveným stupněm gramotnosti. Žetony „samostatného vyhledávání zaměstnání“ byly ovšem běžně využívány i pro lidi, kteří těmto kritériím nedostáli. Brodkinová se jednou zeptala, zda by nebylo lepší poslat málo gramotnou klientku napřed do „*programu gramotnosti*“. Tázaný pracovník odpověděl: „*Aui mě to nenapadlo.*“ Podobných reakcí zaznamenala autorka mnohem více.

Naplňování kvót umisťováním klientů všeho druhu do rubriky „samostatné vyhledávání zaměstnání“ bylo omezeno federálním pokynem, podle něhož klient mohl touto činností strávit nejvýše osm týdnů za rok. Dodržet toto pravidlo a naplnit kvóty by znamenalo vytvořit více nákladných míst ve vzdělávacích a výcvikových programech, což nebylo vzhledem k finančním restrikcím politiků státu Illinois proveditelné. Řešení se našlo: úřad vymezil novou kategorií služeb, která nesla název „*připravenost k zaměstnání*“. Na dotaz, čím se liší od „samostatného vyhledávání zaměstnání“, dostala Brodkinová odpověď: „*Moc ne, akorát že jim může klient procházet znovu a znovu donekonečna.*“ Klienti, umístění do této rubriky, strávili s pracovníkem třikrát za týden čtyři hodiny v učebně a po zbytek času byli povinni „*samostatně hledat*“ a kontaktovat přitom dvacet zaměstnavatelů za měsíc. Tím byl naplněn federální požadavek, aby aktivity zabrala nejméně dvacet hodin týdně a mohla být vykázána jako činnost spadající do programu JOBS.

Zřízení této nové rubriky bylo výhodné také proto, že klient, který opustil kategorii „samostatné vyhledávání zaměstnání“ bez úspěchu, mohl být na nějakou dobu umístěn do jiné rubriky a „*bylo na něj možné na čas zapomenout*“. Počet účastníků programu přitom zůstal zachován a kvóty byly nadále plněny. Do této kategorie mohli také pracovníci odkládat „*narušitele*“, aby je nezatěžovali svou neústupností, aniž by tito „*těžko obslužitelní*“ klienti přišli o své dávky sociální pomoci.

Jen stěží si lze představit elegantnější způsob, jak pod hlavičkou oficiálních hesel o „*individuálních potřebách*“ a „*cestě k soběstačnosti*“ a za státní peníze ignorovat individuální okolnosti života a potřeby klientů a namísto řešení jejich situace vytvářet stále rafinovanější postupy „*papírového*“ naplňování kvót.

## Jak překonat nechuť Billyho k rodině – pěstounství jako prioritá úřadu a důvod ke sklěčenosti dítěte

Necitlivost intervence vůči životním osudům jedince může být výsledkem tvrdšího prosazování určitého typu řešení úřadem. Necitlivé přitom může být využítá služba, která je svou podstatou vysoce individualizovaná. Stačí, aby její uplatnění přestalo být považováno za nástroj, který

jednoho z anglických úřadů sociálních služeb pěstounskou péči. Jak se s tím dokázali vypořádat tamní sociální pracovníci, pro které nebyly hlavním vodítkem priority úřadů, ale potřeby klientů, popisuje Howe (1986: 91–94).

Sociální pracovníce, jejíž případ Howe zaznamenal, uvedla, že oficiální politika místního úřadu byla v době, kdy dostala na starost Billyho, „velmi pro-pěstounská“. V případě dětí nebylo dovoleno o zásadnějších krocích rozhodnout bez souhlasu vedoucího okresu, a pokud řešení nespočívalo v umístění do pěstounské rodiny, bylo třeba to zástupci vedoucího úřadu zdůvodnit. Pěstounství muselo být za všech okolností „první volbou“. O řešení se proto nerozhodovalo poměřováním rovnocenných alternativ. Bylo třeba zpochybnit umístění do pěstounské rodiny, které bylo považováno téměř za samozřejmost.

Za těchto okolností byl sociální pracovníci svěřen jedenáctiletý Billy. V té době byl umístěn do krátkodobé pěstounské péče a jako jedno ze čtyř dětí osamělé matky měl za sebou ledacos. V ústavních jeslích neúspěšně čekal na adopci. Několik let prožil s matkou a otčím. Protože matka v té době rodinu několikrát opustila, byl Billy na krátkou dobu úředně svěřen do péče nevlastního otce. Následoval pobyt v dětském domově spojený s psychoterapeutickou péčí. Než byl svěřen do krátkodobé pěstounské péče prodělal neúspěšný nekolikaměsíční pokus o umístění do pěstounské rodiny.

Tři roky strávené s matkou a otčím provázely důsledky konzumace alkoholu oběma rodiči. Matka se opětovně na delší či kratší dobu ztrácela. O Billyho a jeho sestru Kelly se starala jen o něco málo starší sestra Mary. Billy si z tohoto období odnesl představu matky jako strůjce násilí. Po umístění do dětského domova Billyho navštěvoval dědeček, který však bohužel zemřel.

Když selhaly pokusy umístit Billyho, Kelly a Mary do jedné pěstounské rodiny, byl Billy umístěn odděleně. Dostal se k pěstounům, kteří měli šest vlastních a jedno adoptované dítě. Tři měsíce po příchodu do této rodiny pěstoun zemřel a rodina z toho vinila Billyho. „Billy přišel a tatínek umřel.“ Adoptovaný chlapec i Billy začali ztrácet sebekontrolu. Billy se choval destruktivně a upadl do stavu hluboké sklíčenosti, stejně jako jeho ovdovělá pěstounka, která vyhledala péči psychiatra. Billy na její přání musel opustit rodinu a byl svěřen do krátkodobé pěstounské péče. Přišel tak do kontaktu se sociální pracovníci, jejíž reakce na politiku vedení úřadu je jádrem tohoto neradostného příběhu.

Pracovnice brzo zjistila, že krátkodobá pěstounská péče nebyla pro Billyho příliš pozitivním zážitkem. Chlapec byl velmi neklidný a neustále vyváděl nepřistojností Pěstouni, přesto že se jim dostávalo soustavného poradenství, Billyho zvládali jen s velkými obtížemi. Matka o něho pečovala, ale otec jej káral a byl vůči chlapci agresivní. Po čtyřech měsících Billyho odmítli.

Další pokus o umístění do pěstounské péče se zdál být pro Billyho příliš riskantní. Sociální pracovníce se však snažila vyhnout konfliktu s ústřední komisí úřadu, a zorganizovala proto další pokus o kontakt Billyho s novými pěstouny a jiný pokus o kontakt se žadateli o adopci. Potenciální pěstouni chlapce odmítli po dvou setkáních, zájemci o adopci učinili po několika setkáních totéž. Pro Billyho to byla další dvě odmítnutí.

Sociální pracovníce postupně nabyla pevného přesvědčení, že hoch není způsobilý k přijetí do rodiny. Jeho zkušenosti s matkou a s pěstouny a jeho představy o rodině měly za následek, že na kontakt s kteroukoliv rodinou reagoval depresí a nepřistojným chováním. Podle jejich vlastních slov si pracovníce „nedovedla představit rodinu, která by si s ním

věděla rady“. Rozhodla se, že by bylo vhodné nějakou dobu s Billym pracovat a na vstup do rodiny ho připravit. Hoch si podle ní potřeboval udělat jasnou představu, co pro něj znamená jeho původní rodina, sestry a hlavně násilnická matka, která byla v té době ve vězení. Pracovnice proto začala hledat místo v domově s terapeutickou komunitou.

Chtěla Billyho uchránit před dalším neuváženým umístěním a rozhodla se prosadit své návrhy před ústřední komisí. Neuspěla. Vedení pochopilo, že další krátkodobé umístění do pěstounské rodiny by pro chlapce znamenalo stres, a jako trvalejší alternativu prosazovalo svěřeni Billyho do péče osamělého muže, žadatele o adopci. Pracovnice dotyčného muže znala a nepovažovala jej za osobu způsobitou pečovat o Billyho a zvládat jeho potíže a chování. Komise její stanovisko interpretovala jako předpojatost vůči osamělému adoptivnímu otci a nařídila jí, aby Billyho tomuto potenciálnímu osvojiteli svěřila bez ohledu na to, co si o věci myslí.

Řekli mi: „Když to neuděláš ty, udělá to někdo jiný.“ Hrozilo, že případ bude předán dál. Pracovnice uposlechla nařízení a sama pro sebe svůj postup zdůvodnila takto: „Cítila jsem, že to, co dělám, je pro Billyho zlé a že bych to dělat neměla. Ale když už se to musí stát, mohla bych ho aspoň trochu chránit, protože mě zná, a budu mu raději blíž, než bych ho přenechala někomu jinému.“

Podle pracovníce byl potenciální osvojitel velmi manipulativní. Nakoupil Billymu spoustu věcí. Chlapec to lákalo, ale pracovníci se svěřil, že „to tam nenávidí“. Podle jejích slov u něj Billy prožil snad nejtěžší měsíc svého života. Pracovnice navrhla kompromis: přesvědčila vedoucího svého okresu, že by bylo lépe, kdyby Billy šel do domova, kde by ho žadatel o adopci mohl navštěvovat. Jejich vztah by se mohl vyvíjet postupně s tím, že situace bude posouzena za šest měsíců. Když Billy dával nejavo svou nechuť k pobytu v domě osvojitele, ústřední komise návrh pracovníce akceptovala. Neodpustila si však poznámku, že „jde o její chybné rozhodnutí“.

Podle pracovníce získal Billy, s nímž bylo stále velmi obtížné vyjít, v dětském domově „bezpečí a zajištění“. V souladu s jejím očekáváním jej osvojitel navštěvoval velmi málo. Personál domova potvrdil, že tento muž neměl na Billyho dobrý vliv.

Sociální pracovníce uzavřela své vyprávění slovy: Billy „se chová nepřistojně, protože je tak schopen vyjádřit svůj hněv a své postoje. Vidím se s ním každý týden nebo jednou za dva týdny. Mluvíme o jeho rodině, jeho matce, kterou považuje za potenciálně velmi násilnickou přesto, že jde spíše o zvnitřněný myšus než o realitu. Pokouším se mu pomoci, aby si ji představil jako reálnou osobu, a ne jako monstrum, [...]“ Tolik Howe.

Sociální pracovníce neřešila dilema mezi procedurální poslušností a obavami o duši dítěte otevřeným bojem s pro-pěstounskou strategií vedení úřadu. Sama uvedla, že „nemá potřebný vliv k tomu, aby ji zpochybnila“. Namísto toho akceptovala rozhodnutí, které podle ní muselo Billyho poškodit, aby s chlapcem udržela kontakt a mohla jej provázet i nadále. Díky tomu měla možnost působit na Billyho situaci. Získané poznatky o vývoji chlapcovy vztahu s potenciálním osvojitelem využila při formulaci kompromisního řešení, které navenek nezpochybnilo rozhodnutí centrální komise, de facto je však výhledově zrušilo.

Podobě jako v případě programu JOBS otevřela akceptace stanovených procedur prostor pro jejich reinterpretaci. Tentokrát byl však směr modifikace předepsaného postupu opačný. Při naplňování kvót programu JOBS vedlo předefinování „závazné“ klasifikace klientů k umocnění nevyšímavosti vůči celým kategoriím lidí Billyho sociální

ovníci se podařilo předefinovat rozhodnutí o „svěření do pěstounské péče“ rozhodnutí o zahájení dlouhodobého procesu utváření vztahu osvojitele a Billyho. Díky u získala prostor pro citlivější, individuálně zaměřenou práci s tímto klientem.

## dělování dávek sociální pomoci a situační přístup k problémům klienta

fak jsem se zmínil už ve čtvrté kapitole, v Americe došlo v šedesátých letech století k roztržení modelu případové práce, který byl založen na snaze spojit izování žádostí o dávky sociální pomoci se snahou rehabilitovat příjemce tak, aby se i soběstačnými. V roce 1967 byly ustaveny dva typy agentur. Jedny pro vyřizování ostí o dávky a druhé pro poskytování dalších služeb. Na tomto postupu se tehdy zných důvodů shodovali konzervativci, aktivisté hnutí za sociální práva chudých ciální pracovníci. (Brock, Harknett, 1998: 495.) Výhradním úkolem úřadů sociální noci se stalo posuzovat podle stanovených kritérií oprávněnost žádostí o chudinské ky. Důsledkem bylo, že „přidělování dávek bylo degradováno na úroveň hanického úředního výkonu“ (Brock, Harknett, 1998: 496). Práce v oblasti kytování sociálních dávek byla „deprofesionalizována“ (Brodtkin, 1997: 10). Jinak ano, zjednodušení cílů úřadů sociální pomoci usnadnilo proceduralizaci jejich činnosti. Brock a Harknett (1998: 496) tvrdí, že programy typu JOBS, které se objevily smdesátých letech, lze chápat jako pokusy o opětovné posílení rehabilitační funkce ce s příjemci dávek. Tyto pokusy ovšem nejsou příliš úspěšné (Brock, Harknett, 1998: -518; Brodtkin, 1997). Mimo jiné totiž narážejí na nedostatek situačního přístupu a na cedurální rutinu, jež se stala součástí „deprofesionalizované“ činnosti dávkových dŮ (Lipsky, 1991: 223–224; Brodtkin, 1997: 10–11).

Na tytéž překážky by snaha o posílení situačního přístupu pravděpodobně narazila i na kých dávkových úřadech. Přesto se domnívám, že americká zkušenost s důsledky rojení dávkové agendy od rehabilitace žadatelů a snaha o opětovnou integraci dávkové ehabilitační činnosti by mohla být inspirativní i pro nás. Jsou k tomu podle mého oru vážné důvody.

Přidělování dávek sociální pomoci podle zákona totiž samo o sobě nezaručuje, že inění podpora bude smysluplně využita při zvládání životní situace klienta. Pokud se ková agenda omezuje na výkon zákonem předepsaných procedur, její „rehabilitační“ kee je značně omezena. Prakticky nic totiž neskytá záruku, že oprávněný klient díky ce zvládně svou životní situaci tak, aby se zbavil svých tíživých problémů.

Z hlediska zákonodárce jsou sociální dávky ekonomickou podporou příjmu té části ulace, která je k ní jeho rozhodnutím oprávněna. Z hlediska situace klienta je dávka ním ze zdrojů, který mu může, ale také nemusí pomoci zvládat jeho životní situaci zřislativní vymezení dávek a oprávnění k ní je založeno na zjednodušeném dpokladu, že ze životní situace oprávněných lze vytrhnout jednu jedinou, nomickou dimenzi. Jedině při takovém zjednodušení je možné rozdělit všechny any na oprávněné a neoprávněné.

Životní situace každého člověka má ovšem více než jednu dimenzi. Lidé ve svém

to mohou být potíže s udržení tělesného a psychologického zdraví, s identitou a duchovním (existenciálním) zakotvením, se vztahy ke svým nejbližším nebo se vztahy ke specializovaným organizacím (zaměstnavatelům, škole, údržbě bytového fondu, úřadům atd.), se strukturací času a s neuspokojivou náplní života, se zákonem, se vztahem k moci a k autoritám a tak dále. Na většinu lidí doléhají v jejich každodenním životě kromě potíží s příjmem také jiné problémy. Ty se navíc různými způsoby řeší a vzájemně podmiňují. Jinak řečeno, životní situace, ve kterých se ocitáme, jsou složité, mnohorozměrné, komplexní.

Jestliže zákonem vymezené sociální dávky reagují toliko na příjmovou dimenzi celkové životní situace, přinos této podpory příjmu ke zvládnání životních situací může být někdy zcela okrajový, jindy naopak klíčový. Závisí na třech okolnostech: Za prvé na tom, zda jsou pro oprávněného jedince nejpátčivější právě problémy finanční, nebo problémy jiné. Za druhé na míře, v níž je vůbec možné posílit schopnost zvládnání řady individuálních problémů vylepšením příjmu. Za třetí na schopnosti oprávněného klienta využít podporu příjmu tak, aby tento zdroj uvolnil cestu pro řešení jeho dalších potíží. Stručně řečeno, význam podpory příjmu pro řešení komplexní situace klienta závisí na povaze jeho životní situace a – zejména – na jeho schopnosti využít sociální příjem jako zdroj jejího řešení.

Z tohoto hlediska můžeme všechny adresáty sociálních dávek rozdělit na dvě kategorie) Za prvé, je zde velká část lidí, kteří dokážou sami, bez cizí pomoci sociální příjem využít tak, aby jim jejich celkovou životní situaci usnadnil. Jsou zde ovšem, za druhé, lidé, kterým sice sociální příjem může pomoci zvládnout tíživou situaci, sami na to ovšem z nejrůznějších důvodů nestačí a potřebují s řešením své situace pomoci. Tito lidé se nevyznají ve svých oprávněních, nedovedou rozpoznat nebo docenit jejich význam pro řešení své situace, nedokážou se získanými prostředky naložit tak, aby to dlouhodobě posílilo jejich schopnost zvládat životní situaci, nebo mají jiné závažné potíže, jejichž důsledky tlumí nebo blokuji využití nabytého sociálního příjmu pro zvládnání složité životní situace.

Potíže, na které naráží účelné využití sociálního příjmu u druhé uvedené kategorie klientů dávkových programů, bývají v individuálních případech specifické a pomoc s jejich zvládnáním je obvykle obtížné vtěsnat do jasného rámce proceduralních pravidel. Individuální zvládnání životních situací většiny klientů se vymykají rozlišovací schopnosti zákona, který pracuje s hrubými a vůči osobitosti individuálních osudů necitlivými kategoriemi životních událostí nebo rizik. To ovšem neznamená, že zde dávková schémata nutně nalezají meze svého přínosu. Tam, kde působení zákonem vymezené finanční výpomoci naráží na složitost životní situace příjemce dávek, mohou její efekty posílit administrátoři dávek tím, že klientovi sami pomohou začlenit získané prostředky do jeho životní situace nebo mu tuto pomoc zprostředkují.

Podmínkou tohoto rozšíření funkce vyřizování žádostí o výplatu dávek sociální pomoci je zvýšení pozornosti administrátorů dávek k souvislostem mezi finančními a dalšími potížemi a problémy žadatelů. Vyřizování žádosti o sociální dávku je často jedinou příležitostí pro kontakt mezi klientem a systémem sociálních služeb. Pokud administrátoři dávek přistupují k žádosti proceduralně a složitost situace klienta nevnímají nebo vědomě ignorují, je často promarněna jediná příležitost rozpoznat potřeby klienta a pomoc mu poskytnout nebo zprostředkovat. Pokud by tato možnost byla využita, zvýšila by se pravděpodobnost, že klient přijme nejen materiální pomoc, ale získá příležitost naučit se zvládat svoji situaci v budoucnu vlastními silami.