

Pojem „přístup“ k práci s rodinou chápeme ve druhé části této knihy dvojitým způsobem. Termínem „přístup“ za prvé označujeme tzv. „učebnicový přístup“, tedy určité pojetí práce s rodinami, které je vymezené v odborné literatuře a v návaznosti na to je, zpravidla odborně vyškolenými absolventy výcviku nebo jiného typu školení, více nebo méně soustavně uplatňováno v praxi. „Přístup“ budeme také chápat jako pojetí práce s klientem, které je součástí kultury a praxe určité organizace.

Smysl uvedeného rozlišení je podle našeho názoru dvojitý.

Za prvé lze předpokládat, že přístup, který uplatňují pomáhající pracovníci konkrétní organizace, se jen velmi vzácně kryje s některým z učebnicových přístupů. Ty se spíše stávají dílčím zdrojem inspirace, který pracovníci určité organizace v praxi využívají více nebo méně soustavně.

Za druhé se domníváme, že obě pojetí pojmu „přístup“ staví před sociální pracovníky odlišné otázky. Pojem „učebnicový přístup“ nastoluje otázku: „Z jakých předpokladů vycházet, jaké cíle si klást a jak jednat, abychom klientům dokázali účinně pomoci?“ Z pojmu „přístup jako součást kultury určité organizace“ plyne otázka: „Čím se pojetí práce s klientem v naší organizaci liší od přístupu jiných organizací, co nás vede k tomu, že s klienty jednáme právě tak, jak je to u nás obvyklé, a co to klientům může přinést dobrého nebo zlého?“

První z obou uvedených otázek si klade kapitola devátá. Její autorka, E. Renöckl se sice nezabývá konkrétním učebnicovým přístupem, na základě svých zkušeností z praxe se nicméně pokouší odpovědět na otázku: „Jak postupovat, abychom dokázali účinně pomoci dětem, které se staly obětmi násilí v rodinách?“ Autoři sedmé kapitoly vycházejí z druhého chápání pojmu „přístup“, a zaměřují se proto na otázku: „Proč pracovníci určité organizace jednájí s klienty tak, jak jednájí?“ Osmá kapitola spojuje obě hlediska a ukazuje, že je možné si oba výše zmíněné typy otázek klást současně.

profesionálního přístupu navzdory tlaku smluvních závazků (Laan, 1998: 38–39) ovlivňuje reakci sociálních pracovníků na jejich pracovní situaci.

V dalším textu nejprve rámcově zodpovíme otázku, proč a v jakém smyslu jsou právě sociální pracovníci vystaveni nesourodým očekáváním. Dále popíšeme námi navržený teoretický model procesu vzniku dilemat práce s klientem. Vysvětlíme proč jeden z projevů morální orientace, tzv. „morální citlivost“ sociálních pracovníků sehrává v procesu vzniku dilemat práce s klientem ne zcela jasnou úlohu. Nakonec popíšeme naše domněnky o úloze a proměnách „morální citlivosti“ a „silné profesionální morálky“ v rámci různých způsobů zvládnání dilemat práce s klientem.

Sociální práce jako zprostředkovávání komplexního řešení obtížných životních situací

Pracovníci řady pomáhajících, zejména profesionálních¹⁸ oborů jsou běžně vystaveni nesourodým očekáváním (viz Lipsky, 1980; Musil, 2006). Stává se například, že příslušný etický kodex očekává od sociálních pracovníků, psychologů nebo lékařů, že budou cíle a nástroje intervence volit případ od případu podle potřeb jednotlivých klientů. Nadřízení nebo spolupracovníci však očekávají, že s klienty „se bude“ pracovat určitým, zavedeným způsobem, který je z těch či oněch důvodů v organizaci vnímán jako žádoucí. Etický kodex oboru pracovníkům uvedených oborů obvykle „velí“, aby nebyli direktivní a klientovi pomáhali z perspektivy jeho dlouhodobých zájmů, řada klientů však očekává jasnou a okamžitě uskutečnitelnou radu a sponzor předpokládá, že doba spolupráce s klientem bude co nejkratší a služba co nejlevnější. Stává se, že velká část veřejnosti a sdělovací prostředky očekávají, že pomáhající pracovníci budou klienty odrazovat od „zneužívání“ státních prostředků a nedopustí jejich „závislost na pomoci“. Osobní altruismus, uznávané přístupy k práci s klientem nebo morálka oboru však těmto pracovníkům velí pomáhat i tehdy, je-li naděje na dosažení nezávislosti klienta na veřejných zdrojích minimální. Nesourodá mohou být i očekávání „mocných“. Pracovníci některé z organizací služeb sociální práce mohou být například vystaveni očekáváním zákonodárců, kteří svými rozhodnutími prosazují úspory ve státním rozpočtu a hlásají „omezování závislosti klienta na veřejné pomoci“. V zastupitelstvu obce, kde organizace

¹⁸ Sociologie rozlišuje tzv. „profesionální obory“ a „neprofesionální obory“ („professional jobs“, „nonprofessional jobs“). Na rozdíl od neprofesionálních oborů, profesionální obory využívají teoreticky zdůvodněné postupy a jejich pracovníci mohou v rámci vlastní kompetence určovat, kdo, jak a komu může poskytovat služby daného oboru. Pojem „semi-profesionální obor“ („semi-professional jobs“) vyjadřuje skutečnost, že pracovníci některých oborů naplňují charakteristiky „profesionálního oboru“ jen částečně či neúplně. (podrobněji viz Musil, 2004: 111).

působí, mohou být v téže době v převaze solidárně smýšlející lidé, kteří nejsou politikou vládních úspor zrovna nadšeni a místo toho zdůrazňují, že „každý člověk, který se ocitne v hmotné, zdravotní nebo psychické nouzi, má právo na odpovídající péči.“ Místní sociální pracovníci, kterým by v této situaci zákony „velely“ něco jiného než vedení obecního úřadu, by si na nesooudou konstelaci snad nějak zvykli. V následujícím kole voleb by se však mohla situace obrátit. V parlamentu by mohli převládnout zastánci „odpovídající péče“ a místní radnice by se mohla dostat do rukou stoupenců „omezování závislosti klienta na veřejné pomoci“.

Vše uvedené může potkat sociální pracovníky stejně jako jejich kolegy z jiných pomáhajících oborů. Sociálních pracovníků se však nesooudost očekávání týká bezprostředněji. Je tomu tak proto, že jádrem jejich specializované činnosti je za prvé řešení kolizních očekávání, za druhé využívání zdrojů, které jejich klientům nabízí programy sociální politiky, a za třetí spolupráce s pracovníky jiných oborů a organizací.

V praxi se můžeme setkat s různými a dosti odlišnými typy představ o sociální práci. Jejich stoupencům bývá – navzdory všem rozdílům¹⁹ – společné očekávání:

- že sociální pracovník bude svým klientům pomáhat překonávat nesnáze, které pramení z kolizí mezi očekáváním jejich sociálního prostředí a schopností klientů tato očekávání zvládat,
- a že to bude dělat způsobem, který je přijatelný jak pro sociální prostředí, tak pro klienta samotného.

Například terénní sociální pracovníci („*teréňáci*“), s nimiž jsme v letech 2003 až 2006 spolupracovali během výzkumu zvládání dilemat práce s klientem²⁰, se snažili mimo jiné pomáhat rodinám Romů při překonávání

¹⁹ Tyto rozdíly například ilustruje typologie z praxe známého „administrativního“, „profesionálního“, a „filantropického“ pojetí sociální práce. Z hlediska „administrativního“ pohledu se očekává, že „sociální pracovník“ vyřizuje předem daným postupem ustálený soubor žádostí a rozhodnutí, jejichž existence a obsah je předepsán příslušnými normativními akty. V rámci „profesionálního“ pojetí sociální práce se od „sociálního pracovníka“ očekává, že bude specialistou, který komplexně posuzuje specifické okolnosti, jež klientovi brání zvládat jeho interakce se sociálním prostředím, v rámci vlastní kompetence koncipuje, reazvládat jeho interakce se sociálním prostředím. Podle „filantropického“ pojetí je „sociální pracovník“ ten, kdo potřebnému poskytuje právě to, co „potřebuje“, je orientovaný na pomoc bližnímu a vnímavý k široké škále specifických potřeb klienta, včetně jeho potřeby zvládat emoční stres a obtíže v osobních vztazích, a jako nástroj uspokojení těchto potřeb využívá spontánní lidský vztah s klientem. (Podrobněji viz Musil, 2008: 64–71.)

²⁰ Výzkum sestával ze dvou případových studií nevládních organizací. Příklady uvedené v textu této kapitoly pocházejí z jedné z nich. Poznatky o způsobech zvládání dilemat práce s klientem jsme získávali rozбором záznamů z dlouhodobé série supervizních setkání s terénními sociálními pracovníky z dané organizace. Výzkumník vystupoval otevřeně v roli supervizora i badatele. Snažil se facilitovat hledání řešení problémů práce s klientem, které

hrozby vypovězení z bytu. Teréňáci tvrdili, že pracovnice bytového úřadu – do jisté míry oprávněně – očekávaly, že Romové budou nespolehlivými nájemci, a běžná administrativní očekávání vůči nim proto uplatňovaly velmi nesmlouvavě. Očekávaly také, že se romští nájemci nevyznají v právních garancích užívání bytu. To jim umožňovalo formulovat smluvní podmínky, které ponechávaly právní prostor pro možnost romské nájemce z bytu relativně snadno vypovědět²¹. Teréňáci říkali, že úředníci „*nejdou ochotni hledat vstřícné řešení*“, a poukazovali na to, že u „*bílých*“ nájemců je vstřícné jednání úředníků běžné. Rodinám Romů se teréňáci snažili pomoci při uplatňování jejich zákonných nároků tím, že osobně obhájovali jejich zájmy na bytovém úřadě, snažili se „předjednat“ podmínky úspěšného vyjednávání konkrétních klientů, radili jim, na co si mají dávat pozor („*nepodepisujte nic, čemu nerozumíte*“) a jak se vypořádat s administrativními požadavky úředníků. Tím, že Romy informovali o právních regulích, kterým je nezbytné dostat, se snažili soustředit jejich pozornost na „věcnou“ stránku problému a tlumit jejich sklon k razantnějšímu způsobu komunikace s úřednicemi. To činili přesto, že byli přesvědčeni, že ostrá slova vůči úředníkům jsou někdy vcelku namístě.

Mezi klíčové úkoly sociálních pracovníků patří, aby klientům pomáhali využívat zdroje (dávků a služeb) nabízené programy sociální pomoci a dalšími programy sociálního zabezpečení. Ne všichni klienti dokážou samostatně nebo s podporou svých blízkých tyto zdroje využít tak, aby jim to pomohlo zvládat jejich obtížné životní situace. Úkolem sociální práce je jednak pomoci klientovi na tyto zdroje „dosáhnout“ a dále najít takový způsob jejich užití, který by byl z hlediska sociálního prostředí i z hlediska klienta účinný. Při plnění tohoto úkolu se sociální pracovníci často setkávají s tím, že podmínky přístupu k nabízeným zdrojům, které vymezili zákonodárci, mohou být překážkou překonání klientových potíží.

Část rodin, s nimiž pracovali teréňáci, se dostávala do problémů mimo jiné proto, že některý z rodičů (případně oba) neměli české, ale slovenské občanství. Rodiny nezaměstnaných rodičů se v důsledku toho ocitaly v obtížné finanční situaci, která jim mimo jiné bránila dostat závazkům vůči majitelům bytů. Překážkou získání občanství, dávek sociální potřeby a krátkodobého vyřešení ekonomické krize rodiny byla například neschopnost otce dostat očekávání, že bude mít čistý trestní rejstřík. Pomoc teréňáků pak spočívala ve vyjasňování podmínek získání nároku na pomoc státu. Pracovnice obecního úřadu považovala absenci občanství automaticky za překážku úspěšného vyřízení žádosti o dávky sociální potřeby, ukázalo

pracovníci sami předložili k diskusi. V průběhu celého šetření se setkání zúčastňovali čtyři „teréňáci“, celkem se jich v různých fázích diskuse aktivně zúčastnilo jedenáct.

²¹ Podle tréňáků: „*Byták bere nájem od neoprávněných uživatelů (tí ho ‚koupí‘ od oprávněného nájemníka). Oni platí a byták to ví, že tam nemají smlouvu. Po pěti letech dostanou výpověď a už není, jak je zachránit.*“

se však, že podle jiného právního názoru může o dávku žádat i ten, kdo má v České republice tzv. „trvalý pobyt“. Úkolem teréňáka pak bylo klienta instruovat a úřednici přesvědčit, aby přijala tento právní výklad. Zvládnutím tohoto téměř nadlidského úkolu ovšem práce teréňáka nekončí. Vzniká otázka, jak rodině pomoci, aby se v budoucnu do podobných potíží nedostávala znovu.

Klientům sociálních pracovníků mohou ve zvládnání očekávání jejich sociálního prostředí bránit různorodé – zdravotní, pracovní, ekonomické, psychické, právní, kulturní, rodinné a další okolnosti. Logickou součástí sociální práce proto je (nebo by mělo být) zprostředkovávání služeb specialistů, kteří mohou klientovi pomoci s překonáváním některých z výše uvedených překážek sociálního fungování.

Dosud uvedené příklady naznačují, že potíže romských rodin se mohou řetězit. Nezaměstnanost rodičů, jejich střety se zákonem a potíže s občanstvím mohou vyvolat platební neschopnost rodiny a odpojení přívodu elektřiny, vody a plynu „neplatičům“. Důsledkem neochoty úředníků bytového úřadu může být hrozba ztráty bytu. Pokud se rodičům navzdory problémům s občanstvím podaří získat dávky sociální potřeby, situaci může komplikovat jejich neschopnost hospodařit s penězi, problémem taky může být splácení krátkodobých půjček s lichvářským úrokem. Za této situace se o rodinu začnou zajímat pracovníci sociálně-právní ochrany, kteří mohou naznat, že rodiče nejsou schopni dětem zajistit tzv. „přiměřenou péči“. Jeden z teréňáků vyprávěl o rodině, kde se překážkou zabezpečení dětí rodiči stalo duševní onemocnění matky. Hrozbu přemístění dětí do ústavní péče by mohla odvrátit koordinovaná spolupráce právníka, psychiatra a osobního asistenta, kteří by rodině pomohli rozložit řešení finančních závazků v čase, utlumit hrozbu „vyhození“ z bytu, kompenzovat dlouhodobější dopady matčina psychického onemocnění na zajištění dětí, pomoci matce s péčí o děti a získat čas na to, aby teréňák mohl podpořit rodiče při získávání zaměstnání a při získávání dovedností v oblasti hospodaření s penězi. Zprostředkování a koordinace právní pomoci, psychiatrické intervence a osobní asistence by v popsané situaci bylo úkolem terénního sociálního pracovníka.

Pokud se sociální pracovníci některému z uvedených úkolů nevěnují, může to být důsledek nejasnosti jejich představ o sociální práci nebo taky projev jejich snahy unikat před tlakem výše zmíněných, rozporuplných očekávání.

Vyjasnění výše zmíněných úkolů sociálního pracovníka a dilemat, která s ním souvisela, bylo všudypřítomným tématem diskusí, které jsme s teréňáky během našich supervizních setkání vedli. Mluvili jsme o tom, jaké otázky by si teréňáci měli o rodině svých klientů klást, aby mohli odhalit všechny důležité překážky, které těmto rodinám brání zvládat vzájemná očekávání rodičů a dětí, očekávání majitelů bytů, oddělení sociální potřeby a sociálně právní ochrany, dodavatelů energie a vody, potenciálních

zaměstnavatelů a dalších subjektů. Naráželi jsme přitom na obavy teréňáků ze zklamání, že se tak závažný a složitý a dlouhodobý úkol nepodaří zvládnout v důsledku nedostatku času. Potýkali jsme se s obavami z toho, že by snaha zabývat se širokou škálou životních okolností rodin mohla pracovníky organizace zavést mimo rámec jejich pojetí role teréňáka a přinést nejistotu v otázce, co je vlastně posláním terénního sociálního pracovníka. Místy nevyslovené, ale přítomné byly také obavy teréňáků, že by snaha rozplétat pestré klubko potíží mohla odhalit nedostatek jejich odborné kompetence.

Morální citlivost a výběrové vnímání nesourodých očekávání sociálními pracovníky

Na pozadí takových a podobných obav vyvstávají před sociálními pracovníky dilemata. Dříve než vyložíme naše hypotézy o tom, jak je sociální pracovníci zvládají, položíme si otázku, jak tato dilemata vznikají a jakou úlohu v procesu jejich vzniku sehrává morální orientace sociálních pracovníků?

Na počátku výzkumu, z něhož pocházejí výše uvedené ilustrace úkolů sociální práce, jsme vycházeli z předpokladu, že proces vzniku dilematu probíhá ve čtyřech, na sebe navazujících fázích.

Za první, pracovníci jsou konfrontováni s nesourodými pracovními podmínkami. Například, překážky zvládnutí životní situace rodinou jsou početné, potřebných klientů mnoho, času na jejich řešení je však vždy méně, než by bylo třeba.

Za druhé, skrze morálně neutrální percepce kolizních očekávání pracovníci prožívají zkušenost s nesourodými pracovními podmínkami. Teréňáci si například uvědomují, že od sebe navzájem očekávají, že každému z klientů pomohou zvládnout potíže, jakkoliv jsou složité a jejich zvládnutí vyžaduje zdlouhavé a pracné řešení. V každodenním „provozu“ však do jejich vzájemných očekávání proniká představa, že se každý teréňák dokáže v zájmu zvládnutí všech „zakázek“ soustředit na řešení „*toho, co je podstatné*“. („Zakázkou“ se zde myslí žádost konkrétní rodiny o krátkodobé vyřešení akutního problému, například odkladu odpojení dodávek vody, kterým hrozí místní „Vodovody a kanalizace“ a.s.) Každý z teréňáků je tedy ve skupině svých spolupracovníků současně vystaven tlaku dvou odlišných očekávání. Ví nebo cítí, že ostatní po něm chtějí, aby pro klienty udělal „vše potřebné“, a současně, aby se zaměřil jen na „to hlavní“. Doléhat na něj může také nepříjemný pocit, že sám od svých kolegů očekává to i ono.

Za třetí, v dilemata se v očích sociálních pracovníků mění jen ty konflikty očekávání, vůči nimž jsou pracovníci „morálně citliví“, což znamená, že jsou schopni si „*uvědomit morální povahu této situace*“ a díky tomu „*číst morální dilema v reálné situaci*“ (Fleck-Henderson, 1991: 192–193).

Východiska morální citlivosti budeme označovat jako „morální ideály“²². Pokud morální ideály činí sociální pracovníky morálně citlivými, konflikt očekávání prožívají jako obtížné rozhodnutí mezi těžko slučitelnými možnostmi. Pro teréňáky se „morálně citlivým“ stal výše popsáný konflikt mezi očekáváním komplexní a dlouhodobé podpory soběstačnosti romských rodin na jedné straně a očekáváním řešení dílčích „zakázek“ na druhé straně. Teréňáci považovali za své poslání změnit osud Romů. Proto pro ně bylo obtížné smířit se s krátkodobým řešením akutních problémů, k němuž se pod tlakem pracovní zátěže běžně uchýlovali přesto, že podle nich nevedlo k posílení schopnosti klientů zvládat potíže vlastními silami. Tušili, že by schopnost romských rodin spoléhat sami na sebe bylo třeba podporovat dlouhodobým a komplexním působením. Jen těžko si však uměli představit, jak takový úkol zvládnou v reálném čase. Měli nepříjemný pocit, že sami před sebou odhalí, že „na to nemají“. Vystalo před nimi dilema: Pouštět se s odvahou do dlouhodobé práce na posílení soběstačnosti rodin a riskovat zklamání, když se to nepodaří, nebo se uchýlit do relativního bezpečí krátkodobé práce se „zakázkami“ a vzdát se snu o změně osudu Romů?

Předpokládali jsme, že pokud by sociální pracovníci vůči některým konfliktům očekávání nebyli morálně citliví, zůstali by vůči nim lhostejní. Pokud by teréňáci například netoužili změnit osud Romů, bylo by jim asi jedno, jestli zakázku rodiny vyřeší parciálně nebo se v návaznosti na její krátkodobé řešení budou situací rodiny zabývat komplexně.

Za čtvrté jsme vycházeli z předpokladu, že se sociální pracovníci nebudou dilematem vážně zabývat („nepustí si ho k tělu“), pokud jsou přesvědčeni, že volba mezi neslučitelnými možnostmi není věcí jejich odpovědnosti. Pokud však pocit odpovědnosti za provedení volby mají, vyvstane před nimi tzv. „neodbytné dilema“. Přítomnost a stálost tohoto pocitu souvisí s „houževnatostí“, s níž sociální pracovníci uplatňují své morální ideály. V některých fázích naší diskuse teréňáci zdůrazňovali, že „*dělají co je v jejich silách*“. Vyjadřovali tak pocit, že odpovědnost za obtížnou volbu mezi komplexním a parciálním přístupem k práci s romskými rodinami pro ně končí tam, kde je hranice jejich kapacitních možností. Jasně vědomí, že dělají „vše co mohou“, a s ním i pocit, že rozhodování mezi komplexním a parciálním přístupem se jich netýká, někdy opouštěli, dělali to ovšem proto, aby se k němu zase vraceli. Radikálnější z nich znovu a znovu otevírali otázku, jak přivést Romy k pocitu odpovědnosti za vyřešení problémů jejich rodin, čímž připomínali, že by se teréňáci neměli myšlenky na posilování

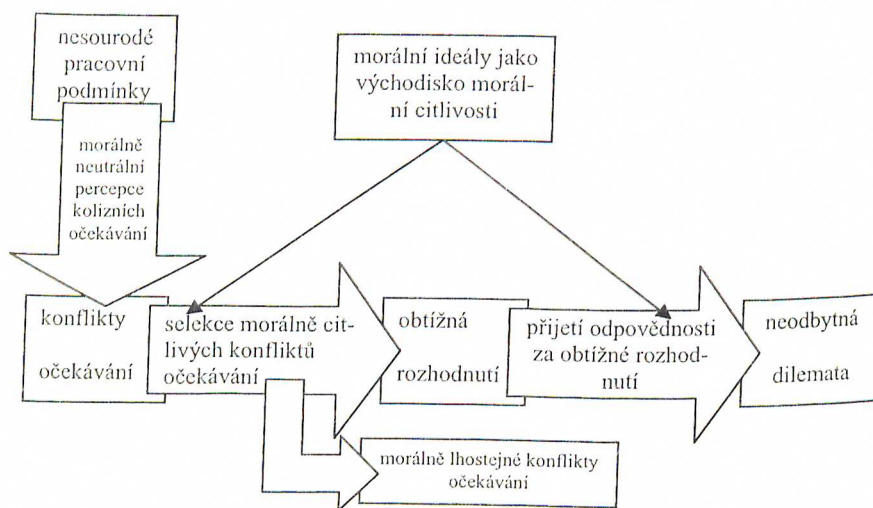
²² Termínem „morální ideál“ označujeme v kultuře určité skupiny uznávanou vizi žádoucího stavu věci, o jehož dosažení je podle členů dané skupiny, z hlediska jimi uznávaných hodnot žádoucí usilovat. Takto vymezený „morální ideál“ odpovídá členům skupiny na otázku: „Jak by věci měly být a o jaký žádoucí stav věci bychom měli v souladu s naším svědomím usilovat?“

soběstačnosti romských rodin vzdávat. V takových chvílích na našich setkáních „viselo ve vzduchu něco neřešitelného“. Teréničtí se jen těžko zbavovali pocitu, že pokud nenajdou řešení kolize mezi složitostí úkolu, svou kapacitou a odbornou kompetencí, prožijí obrovské zklamání.

Hypotetická představa, podle níž dilemata práce s klientem vznikají „lineárně“, v řadě čtyř navazujících, výše popsaných kroků, je zobrazena ve schématu číslo 1.

Schéma číslo 1

Lineární představa o vzniku dilemat práce s klientem



V rámci popsaného hypotetického modelu se předpokládá, že morální ideály plní v procesu vzniku dilemat dvě funkce. Za prvé jsou východiškou (zdrojem) morální citlivosti, která jako „filtr“ rozděljuje konflikty očekávání na dva typy. Na ty, které se pro pracovníky stávají subjektivně obtížnými rozhodnutími, a ty, vůči nimž zůstanou lhostejní. Za druhé jsou morální ideály, respektive jejich stabilita či „houževnatost“ předpokladem přijetí odpovědnosti za neodkladné provedení volby mezi neslučitelnými možnostmi.

Výše zmíněný výzkum způsobů zvládnání dilemat práce s klientem nás přivedl k modifikaci našich hypotéz o vzniku dilemat. Zjistili jsme totiž, že konflikty očekávání, které jsme výše označili jako „morálně lhostejné“ jsou velmi vzácné. Pracovníci dvou zkoumaných nevládních organizací o nich téměř nehovořili. V každé z obou nevládních organizací jsme postřehli jeden.

V organizaci, která nabízí pečovatelské služby, jsme jako morálně lhostejný identifikovali konflikt, který se týkal očekávání příbuzných klientů, že by měli mít možnost příležitostně předat péči o ne zcela soběstačné rodiče někomu jinému. Vzhledem k tomu, že v místě nebyla dostupná respitní péče, pečovatelky tento problém řešily hospitalizací. S podporou supervizora sice zaregistrovaly rizika tohoto způsobu řešení (např. stres klienta vyvolaný zbytečným vyšetřením v nemocnici). Hospitalizaci však přesto považovaly za samozřejmé řešení, jehož užití v jejich očích nebylo považováno za obtížným rozhodováním. (Nečasová, Musil, 2006: 66.)

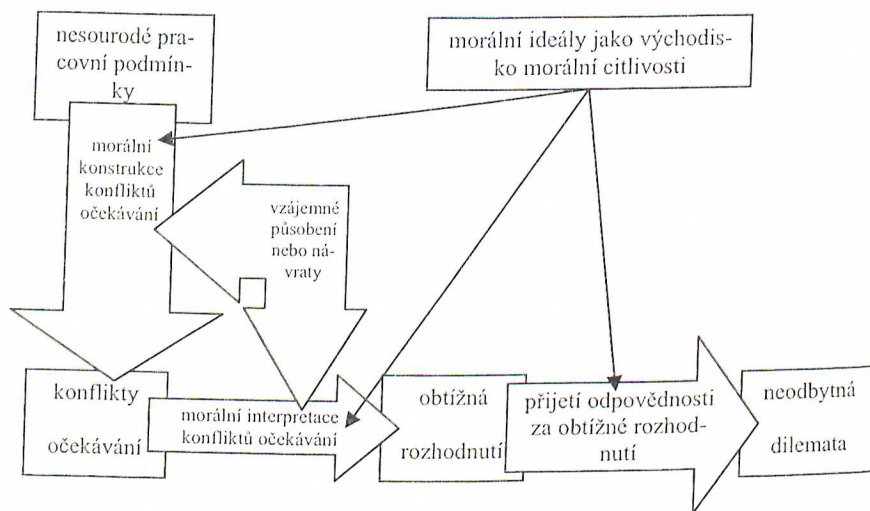
Ve druhé organizaci hovořila ženská část teréňáků o tom, že manželky klientů někdy žárlí, když za jejich mužem – hlavou rodiny – přichází na návštěvu mladá sociální pracovnice. Teréňáčky v této souvislosti vnímali napětí mezi očekáváním romských rodin, že svou přítomností nebudou vyvolávat napětí mezi manželi, a očekáváním spolupracovníků, že v případě potřeby budou klientům poskytovat pomoc prostřednictvím návštěvy v jejich domácnosti. Tento „problém“ však označily za banální a neměli potřebu věnovat mu více pozornosti.

Sporadická zjištění o existenci morálně lhostejných konfliktů očekávání kontrastovala s četnými doklady konfliktů očekávání, které pracovníky provokovaly k obtížnému rozhodování. Tento kontrast jsme interpretovali dvojím způsobem: Buď jsme morálně lhostejné konflikty nedokázali identifikovat, protože jsme se pracovníky supervizích setkání vyzvali k řešení „problémů“ a neptali jsme se na to, co pro ně problémem není. Nebo jsme zjistili, že morálně lhostejné konflikty očekávání empiricky téměř neexistují. V prvním případě by bylo třeba změnit metodiku zkoumání. Ve druhém případě by bylo třeba změnit naši hypotézu o procesu vzniku dilemat. (Nečasová, Musil, 2006: 70.)

Pokud by se potvrdila hypotéza, že morálně lhostejné konflikty očekávání jsou okrajovým jevem, mohlo by to znamenat, že morální citlivost neovlivňuje proces vzniku dilemat až ve fázi selekce „morálně lhostejných“ a „morálně citlivých“ konfliktů očekávání, jak jsme předpokládali původně (viz schéma číslo 1), ale od pomyslného počátku procesu vzniku dilematu ovlivňuje už percepci nesourodých pracovních podmínek. Pracovníci je prožívají pod vlivem svých morálních ideálů a na základě těchto prožitků formulují (konstruují) a prožívají konflikty očekávání. Tuto představu o vzniku dilemat vyjadřujeme ve schématu číslo 2, které je modifikací výše uvedeného schématu číslo 1.

Schéma číslo 2

Vznik dilemat práce s klientem v procesu morální interpretace nesourodých pracovních podmínek



Ve srovnání se schématem číslo 1 jsou ve schématu číslo 2 uvedeny dva nové momenty. Za prvé domněnka, že percepce nesourodých pracovních podmínek má morální charakter. Pracovníky přijatý obraz určitého konfliktu očekávání, který je jejím výsledkem, vzniká v procesu morálního hodnocení, a je proto představou (konstrukcí), která má morální podtext. Za druhé je pravděpodobné, že morální konstrukce konfliktů očekávání a jejich morální interpretace, kterou sociální pracovníci sami sebe přivádějí před obtížná rozhodnutí, se vzájemně ovlivňují. Pracovníci je mohou prožívat současně a pod vlivem nejasných pocitů nebo pochybností se mohou znovu a znovu vracet k dříve již „ukončeným“ interpretacím. Střet s obtížným rozhodnutím, který je výsledkem morální interpretace určitého konfliktu očekávání, může vyvolat nejistotu, která pracovníky přivede ke snaze znovu měnit jednou již „ujasněnou“ představu o povaze konfliktu očekávání. Celý proces může probíhat znovu a znovu, přičemž návraty k jednou již přijatým a později odmítnutým úvahám jsou běžné. Podobně jako se vzájemně a opakovaně ovlivňují procesy morální konstrukce konfliktů očekávání a jejich následné morální interpretace, mohou se navzájem ovlivňovat procesy morální konstrukce a interpretace různých konfliktů očekávání, což ovšem ve schématu není z technických důvodů uvedeno.

Vzájemné prolínání a neukončenost či cirkularita všech uvedených procesů brání tomu, abychom mohli procesy vzniku (a následně i zvládnání)

různých dilemat pracovníků určité organizace analyticky rozčlenit. Respektive, pokud se o takové analytické rozčlenění pokusíme, pomůže nám to „udělat si jasno“ za cenu redukce empirické komplexnosti popisovaných procesů morálního hodnocení a prožívání. Obrazně řečeno, máme co do činnosti se „změti“ morálně zabarvených úvah a soudů, jejichž části se před očima vnějšího pozorovatele objevují na hladině, aby vzápětí opět mizely do hlubin proudu morálního prožívání pracovních podmínek a jejich důsledků. Sociální pracovníci to mají o to těžší, že jsou tím proudem přímo unášeni (a občas potápěni). Supervizor to má ještě těžší: musí totiž zvládat obojí – stát na břehu a současně spolu s pracovníky proplovat hlubinami proudu.

Jak se zbavit výčitek svědomí?

Pozornost nyní zaměříme na otázku: „Co se děje, když sociální pracovníky určité organizace přivede morální interpretace konfliktů očekávání k výčtkám svědomí a prožitku obtížného rozhodování?“ Nejprve se zmíníme o možnosti, že sociální pracovníci dilema přijmou za své jako součást svého života. Hledání odpovědi na uvedenou otázku nám dále umožní promyslet morální kontext dvou literaturou popsanych představ o zvládnutí dilemat práce s klientem. První z těchto představ vyjadřuje pojem „obcházení dilemat“, druhou pojem „snaha o změnu nesourodých pracovních podmínek“ (viz Musil, Kubalčíková, Hubíková, Nečasová, 2004; Musil, 2006). Nakonec se zamyslíme nad hypotézou, podle níž mohou sociální pracovníci dilemata práce s klientem zvládat jednoznačnou volbou jedné z obtížně slučitelných možností.

Setrvání u dilematu

Jako první se nabízí hypotéza, podle níž mohou sociální pracovníci svá dilemata zvládat tím, že „u nich setrvají“ – přijmou je včetně trápení, které jejich prožívání provází, a učiní je součástí svého života²³. Jedince, jejichž postoje bychom snad mohli považovat za příklad takové reakce na dilemata práce s klientem, jsme nacházeli jen stěží. Navíc bylo obtížné rozlišit, zda

²³ K hypotéze o tom, že lidé mohou dilema „přijmout“ jako součást života dává podnět mimo jiné například Frankl, podle něhož: „Existuje [...] skupina hodnot, jejichž realizace spočívá právě v tom, jak se člověk staví k omezením svého života [...] Možnost realizovat takové hodnoty a postoje vzniká tehdy, kdykoliv je člověk postaven proti osudu vůči němuž může jít pouze o to, že ho bere na sebe, že ho nese; jak ho však nese, jak ho jako svůj kříž bere na sebe, že ho nese; o to jde. Jde o postoje jako statečnost v utrpení, důstojnost také ještě v záhubě a ztroskotání.“ (Frankl, 1996: 62) Z hlediska našeho pojednání bychom tento Franklův argument mohli chápat jako podnět k myšlence, že sociální pracovník může přijmout napětí mezi svými morálními ideály a nepříznivým osudem, která mu brání v jejich praktickém naplnění, jako morálně hodnotný postoj ke své morálně nedokonalé praktické morálce.

opakované hovory těchto jedinců o neslučitelných očekáváních jsou projevem jejich „setrvání“ u dilematu nebo projevem snahy odpoutat vlastní pozornost od nějakého jiného dilematu. V každém případě nám známé výzkumy přístupu sociálních pracovníků ke klientům (viz Musil, 2004) nenabízejí empirický příklad organizace služeb sociální práce, v níž by „setrvávání“ u nějakého dilematu a život s ním byl kolektivně přijatým a zavedeným způsobem reakce na dilema. Neměli jsme proto možnost hlouběji porozumět, jak sociální pracovníci „setrvávají“ u dilematu prožívají a co je k němu případně vede. Z tohoto důvodu se hypotézou „přijetí dilematu“ dále nezaobýváme.

Obcházení dilemat

Dlouhou tradici má výzkumem košatě popsaná představa, že se sociální pracovníci snaží dilematům „vyhýbat“ či „obcházet je“ (Musil, 2004: 35–43, 2006: 7–17; Musil, Kubalčíková, Hubíková, Nečasová, 2004: 307–315). Tento způsob zvládání dilemat spočívá ve snaze jednat tak, aby bylo možné unikat před obtížným rozhodováním, jehož potřebu vyvolává konfrontace s příznaky neslučitelných očekávání. Ty se před sociálními pracovníky znovu a znovu vynořují v běžných, opakujících se pracovních situacích a evokují v nich nepříjemné prožitky spojené s obtížným rozhodováním mezi možnostmi, které z hlediska svých morálních ideálů vnímají jako těžko slučitelné. Opakovaná konfrontace s těmito pracovními situacemi, s příznaky kolizních očekávání a s volbou neslučitelných možností přináší psychickou zátěž, před níž se sociální pracovníci snaží unikat. Jednají proto způsobem, který jim umožňuje odklánět pozornost od příznaků neslučitelnosti očekávání.

Odklonění pozornosti od těchto příznaků ovšem nevede ke změně nesourodých podmínek, které z hlediska morálního ideálu provokují v očích sociálních pracovníků konflikty očekávání a obtížné rozhodování. Pozornost je tedy od dilematu odkloněna, dilema však latentně zůstává v pracovní situaci přítomno a může být kdykoliv změnou okolností (například nečekaným neúspěchem, příchodem nového pracovníka „idealisty“, stížností klienta apod.) znovu přesunuto do centra pozornosti. Říkáme proto, že výsledkem „obcházení dilematu“ je jeho zatlačení do „latentní fáze“ a vznik „latentního dilematu“.

Teréniáci například přišli na to, že nepříliš rozsáhlá škála informací, které jsou zvyklí o klientech a jejich „zakázkách“ zjišťovat, nepokrývá množství různorodých okolností, které mohou bránit posilování schopnosti romských rodin zvládat životní obtíže vlastními silami. „Úzký seznam“ informací v nich proto evokoval dilema mezi parciálností navyklého postupu vyřizování „zakázek“ a komplexností práce, která by mohla vést k naplnění jimi zvnitřněného poslání. Před těmito evokacemi unikali tím, že svou pozornost soustřeďovali na výkony spojené s administrativním zvládáním získaných informací, na jejich ukládání do záznamů a na systém indikátorů

a bilancování výkonů organizace, který byl založen na počítačovém zpracování těchto záznamů. Často zdůrazňovali, že administraci informací nestíhají a mají zpoždění v ukládání informací do systému. Práce se „systémem“ výkazů a indikátorů výkonu jim skýtala pocit, že se zabývají něčím složitým a těžko zvládnutelným. To u nich mohlo vyvolávat dojem, že jejich práce na „zakázkách“ je sama o sobě dost složitá. Díky tomu jim každodenní pracovní situace tolik nepřipomínaly kolizi mezi „zakázkovým“ přístupem a potřebou komplexnější snahy o „postavení Romů na vlastní nohy“.

Čas od času se ovšem stávalo, že rodina, které například pomohli zvládnout dluh u podlouné banky, přišla za půl roku se stejným problémem znovu. Tyto situace provokovaly u teréňáků výčitky svědomí a úvahy o bezvýchodnosti práce, která spočívala v „hašení požárů“ a měla spíše charakter krizového poradenství než dlouhodobějšího posilování sociálních kompetencí romských rodin.

Pokud sociální pracovníci – podobně jako teréňáci – zjistí, že jednání, které jim umožňuje tlumit ostrost příznaků dilematu, je těžko slučitelné s jejich morálním ideálem a svědomím, snaží se tuto odchylku sami před sebou ospravedlnovat. K tomuto účelu používají modifikaci morálního ideálu a odsud plynoucí změnu percepce pracovních podmínek a interpretace konfliktů očekávání.

Tato tendence se u teréňáků projevovala tím, že vcelku ochotně přijímali tlak vedení organizace a sponzorů na účast v budování informačního systému. Jistou úlevu jim skýtala myšlenka, že podíl na vytváření a naplňování systému informací a jejich indikátorů je důležitý pro ekonomickou životaschopnost jejich organizace. Různými způsoby se také utvrzovali v přesvědčení, že je důležité klientům pomoci vyřešit to, co je akutní. Zdůrazňovali, že se nedá dělat nic jiného, než se pokusit zabránit aspoň tomu nejhoršímu, protože zakázky klientů většinou „hoří“ a klienti chodí se závažnými problémy (např. se soudní výpovědí z bytu apod.), když už je pozdě („s křížkem po funuse“). Říkali, že „zakázek“ tohoto typu přibývá, protože právní normy a jejich administrace jsou stále složitější a „pro toho občana se stává čím dál těžší ty běžné věci řešit“. Pomocí těchto úvah dospěli k přesvědčení, že „znakem odpovědnosti“ je už sama skutečnost, že klienti se svojí zakázkou za teréňáky přijdou, případně, že „přijdou ne dva dny po žalobě, ale dva dny před žalobou“. Tímto způsobem se jim podařilo propojit stereotyp „zakázky“ s touhou posilovat „zodpovědnost klientů za to, jak ta kauza dopadne“. Nabyli přesvědčení, že krátkodobé řešení „zakázek“ je také způsobem posilování odpovědnosti romských rodin za řešení vlastních problémů.

Logiku způsobu, jímž v případech teréňáků došlo k „vytěsnění“ výčitek svědomí, vysvětluje Redmond (2004: 134–135), která se opírá o tzv. teorii učící se organizace. Popisuje dilema sociálních pracovníků, kteří pomáhají dětem s mentálním postižením. V očích těchto pracovníků evokoval kontakt

s rodiči dětí s postižením napětí mezi „*deklarovanou*“ a „*užívanou*“ teorií komunikace s rodiči jejich klientů. Deklarovaná teorie vycházela z teze, že „*rodiče by měli být účastníky procesu rozhodování*“. V každodenní praxi se však sociální pracovníci opírali o představu, že „*rodiče se mohou chovat nerozumě a je s nimi těžké spolupracovat*“.

Redmond zdůrazňuje, že v organizaci, kde prováděla výzkum, bylo přítomno „*vědomí, že ‚systém‘ zachází s rodiči nevhodně*“. S tímto vědomím se sociální pracovníci zúčastnili supervizních konzultací, které Redmond vedla. Během nich si společně s ní uvědomili, že představa rodičů jako obtížných partnerů pro spolupráci plodí strategii „*minimalizace zapojení rodičů*“ a že tato strategie vyvolává v rodičích vcelku pochopitelné pocity „*hněvu a frustrace*“.

Sociální pracovníci měli podle Redmond dvě možnosti: Pocity hněvu a frustrace rodičů mohli za prvé chápat jako smysluplnou reakci na svůj vlastní sklon vytlačit je z procesu rozhodování o dětech. Pokud by přijali tuto interpretaci, podle Redmond by to vedlo k pokusům s rodiči více spolupracovat a v praxi se přiblížit realizaci své „*deklarované teorie*“. Sociální pracovníci se ovšem na věc dívali z hlediska své „*užívané teorie*“ a hněv a frustraci rodičů interpretovali jako příznak jejich nedostatečné schopnosti spolupracovat a dívat se na potřeby dětí „*vyváženým způsobem*“. Tato interpretace je podle Redmond znovu přivedla k původní strategii izolování rodičů.

Pokud bychom proces učení tereňáků interpretovali analogicky jako Redmond, mohli bychom říci, že jádrem „*deklarované teorie*“ tereňáků byla teze o „*potřebě posilovat schopnost klientů zvládat potíže vlastními silami*“, zatímco jimi „*užívanou teorií*“ by bylo možné vystihnout pojmem „*řešení dílčí zakázky*“. Podobně jako Redmond bychom mohli poukázat na to, že tereňáci si byli vědomi, že „*něco není v pořádku*“, konkrétně, že řešení „*zakázek*“ nevede k dlouhodobému zlepšování schopnosti romských rodin zvládat problémy samostatně.

Toto vědomí přivádělo během supervizních setkání s námi pozornost tereňáků k faktu, že klienti přicházejí znovu a znovu s jednou již řešenými problémy. Toto opakování jednou již „*vyřešených*“ potíží romských rodin mohli tereňáci interpretovat jako projev neefektivnosti přístupu založeného na „*řešení zakázek*“, což v nich mohlo posílit potřebu hledat a aplikovat komplexnější a dlouhodobější přístup. To se však nestalo. Tereňáci totiž opakované žádosti o řešení téhož problému interpretovali z hlediska své „*užívané teorie*“: Vnímali je jako důkaz toho, že nejprve je třeba řešit „*žhavé problémy*“, a v návaznosti na to si žádosti klientů o řešení zakázek vysvětlili jako uspokojivý „*projev jejich odpovědnosti*“. To jim umožnilo bez výčitek svědomí setrvat u strategie „*zakázek*“ a ospravedlnit parciálnost zavedeného přístupu.



Pokud přijmeme předpoklad, že Redmond označuje termínem „deklarovaná teorie“ přibližně to, co výše nazýváme „morálním ideálem“, můžeme říci, že tato autorka ukazuje, že modifikace morálního ideálu spočívá v „přesměrování“ interpretace důsledků morálně těžko přijatelného jednání. Namísto interpretace z hlediska morálního ideálu, uplatňují sociální pracovníci interpretaci z hledisek „užívané teorie“, čili „každodenní praktické morálky“. Tu sice sami hodnotí jako morálně problematickou, interpretace v jejím duchu jim nicméně umožňuje oslabit pozornost k problematičnosti praktikovaného přístupu a relativizovat vědomí jeho neslučitelnosti s morálním ideálem. Výsledkem je oslabení prožitku konfliktnosti očekávání a psychické zátěže, která provází rozhodování mezi možnostmi, které by se z hlediska původního morálního ideálu jevily jako neslučitelné.

Příklad, který prezentuje Redmond, podporuje hypotézu, že interpretace příznaků dilematu z hlediska „deklarované teorie“ („morálního ideálu“) se vylučuje s interpretací těchto příznaků z hlediska „užívané teorie“ („praktické morálky“). Vzato do důsledku, z hlediska této hypotézy by v procesu obcházení dilemat nešlo o „modifikaci“ morální orientace, ale o její „nahrazení“ jinou orientací. Výše uvedená teze teréňáků, že příchod klienta se „zakázkou“ je sám o sobě „*znakem odpovědnosti*“, však podle našeho názoru ukazuje, že teréňáci obešli dilema parciálního a komplexního přístupu tím, že představu „soběstačnosti klienta“ zúžili na její sice důležitý, ale důležitější předpoklad, jímž je „odpovědnost klienta“. V jejich případě tedy nešlo o „nahrazení“, ale o „modifikaci“ morálního ideálu. Zachovali sice ideál „aktivního postoje klienta“, synonymem tohoto postoje však pro ně přestala být „soběstačnost“ a stala se jí „odpovědnost“, která v jejich očích byla dosažitelná i v rámci praxe „řešení zakázek“²⁴.

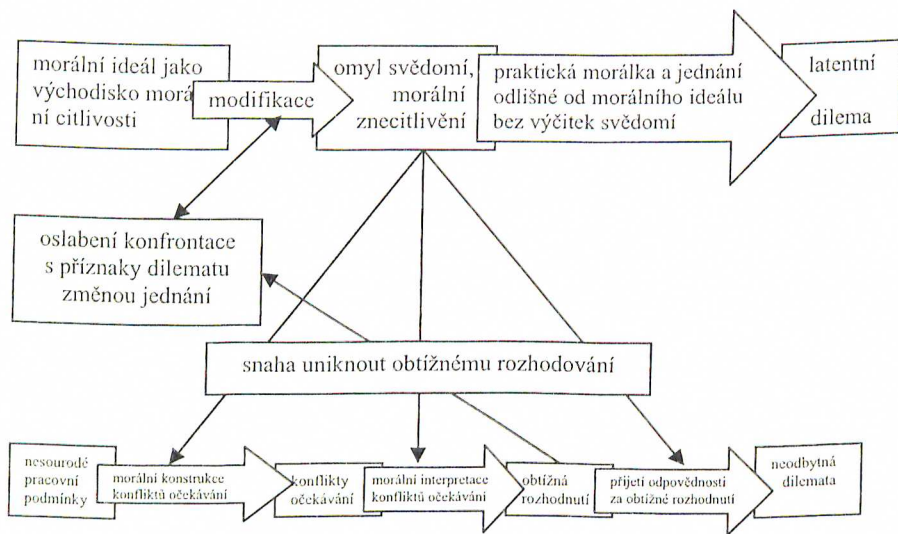
Úlohu takto pojaté modifikace morálního ideálu v procesu „obcházení“ dilemat znázorňuje schéma číslo 3. To nastoluje zřetelněji než předchozí výklad otázku svědomí. Ilustruje představu, podle níž konfrontace s obtížným rozhodováním vede ke snaze jednat způsobem, který oslabuje pravděpo-

²⁴ Nabízí se otázka, zda přesun pozornosti od „soběstačnosti“ k „odpovědnosti“ klienta znamená redefinici morálního ideálu nebo zaměření pozornosti na dílčí krok procesu posilování soběstačnosti, která zůstala nadále ideálem. Obsah rozhovoru teréňáků a supervizora o vztahu „soběstačnosti“ a „odpovědnosti“, který proběhl 21.12. 2004, podporuje hypotézu, že šlo o „redefinici ideálu“. V průběhu tohoto rozhovoru: 1. teréňáci uvedli, že by bylo dobře „*aby prostě ti klienti, kteří chodí, aby si v budoucnu ty problémy byly schopný řešit sami*“, současně ale řekli, že „*nejde o to, aby ten klient to řešil sám, jakoby ten život se pro ty lidi stává čím dál složitější*“ a „*ono je těžko řešitelný pro člověka samotného, potřebuje k němu odbornou pomoc, ale je to právě věc, kde se dá něco dělat*“, 2. v další diskuzi nastolili otázku: „*... jak to udělat tak, aby klient byl odpovědný za výsledek té zakázky?*“ a „*něco pro to udělá*“, 3. na otázku supervizora, zda jde o to, aby klient přijal zodpovědnost za vyřešení zakázky nebo za dlouhodobé řešení své situace, odpověděli, že „*když bude něco, co bude dlouhodobý, tak tam už je to těžký říct. Jako každopádně budu prostě se snažit o to, aby tam byla odpovědnost i toho člověka,*“ a „*že bychom měli spíš dlouhodobě působit na pocit odpovědnosti*“.

dobnost konfrontace s příznaky dilematu. Výsledkem je aplikace praktické morálky, která je z hlediska morálních ideálů problematická. Potřeba unikat před psychickým napětím, které provází prožitek kolize praktické morálky s morálním ideálem, se projevuje snahou ospravedlnit praktickou morálku změnou morálního ideálu. Ta umožňuje upravit morální konstrukci a interpretaci konfliktů očekávání a zmírnit pocit odpovědnosti za provedení obtížného rozhodnutí. Tyto změny umožňují sociálním pracovníkům jednat způsobem, který je z hlediska původní morální orientace nepřijatelný, bez výčitek svědomí, respektive bez pocitu, že se prohřešují proti morálním ideálům své skupiny.

Schéma číslo 3

Morální ideál a jeho změny v procesu „obcházení“ dilemat



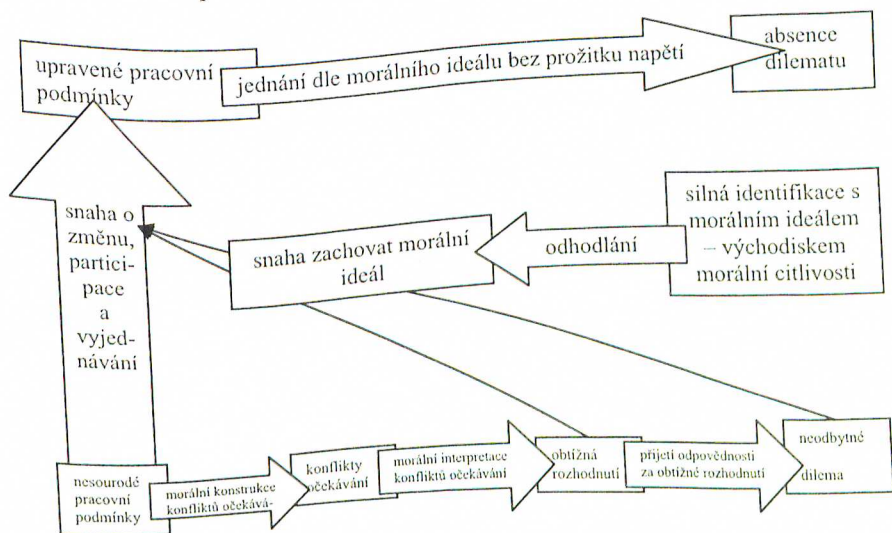
Výsledky procesu modifikace morálního ideálu a z něj plynoucí praktickou morálku označujeme ve schématu číslo 3 pomocí termínů „omyl svědomí“, „morální znečitlivění“ a „jednání původně nepřijatelným způsobem bez výčitek svědomí“. Chceme tím upozornit, že procesy „obcházení dilemat“ lze interpretovat dvěma způsoby. Za prvé je můžeme označit termínem „modifikace“ a zaměřit tak pozornost na změnu obsahu morální orientace sociálních pracovníků, aniž bychom zdůrazňovali morální hodnocení této změny. Na to můžeme, za druhé, poukázat tím, že procesy „obcházení dilemat“ označíme etickými termíny, které zdůrazňují důsledky snahy o „obcházení dilemat“ pro morální sebehodnocení sociálních pracovníků.

Rozlišení popisné a etické interpretace procesů „obcházení dilemat“ je podle našeho názoru důležité proto, že tomu, co v souvislosti s „obcházením dilemat“ prožívají sociální pracovníci v praxi, můžeme lépe porozumět, pokud jejich prožitky a interpretace reflektujeme jak z popisných, tak z etických hledisek. Poznávání „modifikací“ umožňuje s odstupem porozumět změnám obsahu morální orientace a jeho praktickým důsledkům. Poznávání „omylu svědomí“ a „morálního znecitlivění“ umožňuje postřehnout, že přístupy, které jsou výsledkem snahy „obcházet dilemata“ v sobě skrývají napětí mezi morálními ideály a přijatelnou každodenní praxí sociálních pracovníků. Etická interpretace také umožňuje vcítit se do emočního napětí, které obvykle provází jak každodenní aplikaci praktické morálky, tak „bolestné“ pokusy o jejich reflexi a změnu.

Změna nesourodých podmínek

Druhým z literatury známým, v praxi však vzácnějším způsobem zvládnání dilemat je snaha o změnu nesourodých podmínek, které stojí u kořene vzniku dilemat (Musil, Kubalčíková, Hubíková, Nečasová, 2004: 315–318; Musil, 2006: 84–86). V tomto případě se sociální pracovníci snaží zachovat svůj morální ideál a modifikovat nesourodé pracovní podmínky tak, aby jim nebránily jednat v souladu s morálním ideálem a nezatěžovaly jejich svědomí potřebou „obcházet“ obtížná rozhodnutí a modifikovat morální ideály. Logiku tohoto procesu znázorňuje schéma číslo 4.

Schéma číslo 4
Zvládnání dilemat pomocí změny nesourodých pracovních podmínek



V literatuře jsme příklad úspěšného pokusu o odstranění dilematu změnou pracovních podmínek našli u Laana (1998; podrobněji viz Musil, 2006: 84–86). Ten popisuje, jak se sociální pracovníci z holandského Haagu dokázali zbavit dilematu mezi představou pomoci zaměřené na potřebu klientů a pomoci zaměřené na dosažení měřitelného výsledku. Aby mohli dát přednost morálnímu ideálu pomoci zaměřené na potřeby klienta, změnili vyjednáváním podmínky smlouvy, kterou jejich organizace uzavřela s městským úřadem v Haagu. Jeho představitelé ustoupili od požadavku, aby sociální pracovníci zajistili umístění požadovaného podílu úřadem přidělených, dlouhodobě nezaměstnaných klientů na trh práce, a uznali, že žádoucím výsledkem práce s dlouhodobě nezaměstnanými s psycho-sociálními problémy, může být fakt, že se tito klienti zbavili strachu se někomu svěřit a získali tak šanci s podporou sociálních pracovníků překonat překážky jejich účasti na trhu práce.

Laan za jednu z klíčových podmínek odhodlání a úspěchu pokusu sociálních pracovníků z Haagu o změnu podmínek smlouvy označil jejich schopnost držet se „*nezkomolených profesionálních postojů*“ (Laan, 1998: 39). Sociálním pracovníkům z Haagu dala odhodlání vyjednávat a zbavit se dilematu mezi pomocí zaměřenou na klienta a pomocí zaměřenou na smluvně uznaný, měřitelný výsledek jejich silná identifikace s ideálem pomoci zaměřené na potřeby klienta. Tento poznatek se můžeme pokusit zobecnit a vyslovit hypotézu, že zdrojem odhodlání sociálních pracovníků vyjednávat a prosazovat změny pracovních podmínek tak, aby se zbavili dilematu, je „silná identifikace s morálním ideálem poskytované služby“ a z ní plynoucí touha uskutečnit v praxi morální ideál.

Ta byla rozhodující i v případě teréňáků, kteří se pokusili získat respekt a zlepšit šance svých klientů sebevědomým vyjednáváním s úředníky, kteří – jak jsme se již zmínili – „*nejsou ochotni hledat vstřícné řešení*“. Naše spolupráce s teréňáky začala v době kdy ještě sbírali první zkušenosti s vyjednáváním na úřadech. Teréňáci si tehdy stěžovali, že je „*úředníci neberou zcela vážně*“ a „*myslí, že jsme jenom nějakí hlupáčekové a často tak s náma jednájí*“. Říkali, že úředníci jsou „*samá výmluva*“, „*mlží*“, „*snaží se nedat informace, odbýt nás, oddálit řešení*“. Později uváděli, že si časem „*vydobyli nějaký maličký respekt*“ tím, že „*přicházeli s argumenty*“ a když se s řadovými úředníky nedalo domluvit, museli je „*přeskakovat*“, což znamená, že nevyjednávali s nimi, ale s politickými představiteli obce. Postoj úředníků se podle teréňáků časem změnil: „*Na bytáku už ta paní čeká, s čím přijdu. Už volí slova opatrně, nepouští informace, které nejsou pravda*.“ Neochota úředníkům sice zůstala, teréňáci však mohli nadále počítat s tím, že jim úředníci nebudou otevřeně lhát a teréňáci se od nich alespoň dozví, jak se věci mají.

V prvních měsících naší spolupráce nás teréňáci požádali, abychom pro ně zorganizovali „*společnou supervizi s úředníky*“. Představovali si, že



by za přítomnosti třetí osoby (supervizora) mohli s úředníky najít alespoň v něčem společnou řeč. Pravděpodobně je taky napadlo, že by přítomnost akademicky graduovaného supervizora mohla v očích úředníků přidat na vážnosti jejich argumentům. Když jsme teréňákům asi po roce a půl diskusí o jiných otázkách nabídli, že pro ně setkání s úředníky uspořádáme, už neměli zájem. Pravděpodobně si už byli vůči úředníkům „jistější v kramflecích“.

Nutno ovšem říci, že tato – z hlediska morálního ideálu teréňáků – příznivá změna nepřímo vedla ke vzniku výše již popsaného dilematu mezi parciálním a komplexním přístupem k práci s romskými rodinami. Teréňáci zpočátku řešili dilema, zda se vystavovat ponižujícímu kontaktu s úředníky, když pořádně nevědí, o co v jednotlivých kauzách z právního a administrativního hlediska jde, a klientům proto vlastně ani nemohou pomoci. Tohoto dilematu se zbavili tím, že postupně poznali právní a administrativní kontext problémů, s nimiž klienti přicházeli, a naučili se tak argumentovat ve prospěch romských rodin. Díky tomu si u úředníků vydobyli respekt. Cenou za toto dílčí zlepšení pracovních podmínek však bylo, že se „stáhli“ do relativního bezpečí dílčích „zakázek“, ve kterých se po čase již dobře vyznali. Šzili se s představou tereňáka jako člověka, který klientům poskytuje krátkodobé sociálně-právní poradenství. Když si potom na supervizních setkáních uvědomili, že posilování schopnosti romských rodin zvládat problémy vlastními silami vyžaduje složitější přístup založený na dlouhodobé stimulaci učení, už se jim do nejistoty nově pojaté role průvodce a facilitátora vytváření nových kompetencí klientů nechtělo, byť je k takto pojaté práci teréňáka přitahoval jejich morální ideál²⁵.

Argyris a Schön (1996), o jejichž „teorii učící se organizace“ se opírá výše citovaná Redmond, nabízí představu, že by sociální pracovníci – podobně jako pracovníci Argyrisem a Schönem popisovaných organizací – mohli svá dilemata práce s klienty překonávat specificky pojatým učením. Doporučují, aby manažeři a pracovníci organizace společně refletovali předpoklady jimi „užívané teorie“ (naším jazykem „praktické morálky“) a v komunikaci mezi sebou uplatňovali zásadu, že je třeba veřejně deklarovat a testovat i ty předpoklady „užívané teorie“, které si z nějakých důvodů dříve nechávali pro sebe. K dosažení tohoto cíle je podle autorů teorie učící se organizace vhodná technika supervizní diskuse nad obsahem tzv. „levého sloupce“, do něhož si účastníci – vedle toho, co řekli nahlas – zaznamenávají vají pocity a myšlenky, které si v obavě, že by tím narušili mezilidské vztahy v organizaci a způsobili obtíže, netroufli vyslovit. Touto cestou může podle citovaných autorů vyjít najevo, jakými zásadami se ve své práci vlastně řídí,

²⁵ V přijetí nově pojaté role teréňáka jim také bránilo houževnaté setrvávání většiny klientů na pozici převážně pasivních „příjemců služby“. Svůj díl také měla zkušenost teréňáků s neochotou zaměstnavatelů přijímat do práce Romy a odsud plynoucí beznaděj ohledně ekonomické situace romských rodin. Pojednání těchto okolností a reakcí teréňáků na ně však přesahuje možnosti této kapitoly.

proč jim tyto zásady znemožňují v praxi naplňovat „deklarovanou teorii“ (naším jazykem „morální ideál“), a díky tomu najít způsob, jak v zájmu dosažení cílů „deklarované teorie“ jednat. (Argyris, Schön, 1996: 111–176.)

Z hlediska úvah o úloze morálního ideálu v procesu zvládnání nesouro-
dých očekávání je důležité, že Argyris a Schön na základě svých zkušeností
s učním v organizacích konstatují, že překonání dilemat, která plynou
z rozdílů mezi „deklarovanou teorií“ a „užívanou teorií“, je podmíněno
souběhem dvou okolností: Za prvé uceleným poznáváním, jak explicitních,
tak také implicitních (běžně nevyslovovaných) představ a zásad „užívané
teorie“. Za druhé využíváním „ústředních hodnot jako kritéria hodnocení
účelnosti jednání“ (Argyris, Schön, 1996: 158). Pokud se poznatky získané
sebereflexí užívané teorie mají stát stimulem ke změně cílů a pravidel jed-
nání, je třeba praktická doporučení, která z nich plynou, testovat z hlediska
jejich schopnosti naplnit „ústřední hodnoty“ organizace.

Řečeno naším jazykem, pokud sociální pracovníci chtějí uniknout před
dilematy, která plynou z rozdílů mezi jejich každodenní praktickou morál-
kou („užívanou teorií“) a morálními ideály („ústředními hodnotami“), je
třeba, aby z hlediska morálního ideálu reflektovali a posuzovali jak svoji
praktickou morálku, tak z této reflexe odvozené změny cílů a pravidel své-
ho jednání s klienty. Tímto způsobem mohou rozlišit domněle nové cíle
a pravidla, které jsou toliko pozměněnou podobou morálně diskutabilní
praktické morálky, a skutečně nové cíle a pravidla, jejichž aplikace se uká-
že být efektivním nástrojem naplňování morálního ideálu.

Domníváme se, že podstatou procesu učení, který Argyris a Schön
popisují, je změna pravidel komunikace mezi lidmi v organizaci. Personál
organizace se má v zájmu vyřešení „slepých uliček“ s podporou externího
supervizora²⁶ naučit respektovat taková pravidla veřejného testování dříve
ukrývaných představ o příčinách, povaze a způsobech řešení problémů, která
umožní otevřeně posuzovat účelnost zvolených způsobů jednání z hlediska
morálního ideálu.

Pravidla jednání jsou vlastně souborem normativních očekávání, která
vůči sobě uplatňují lidé v organizaci. Jsou proto důležitou součástí pracov-
ních podmínek. Pokud se změní pravidla komunikace, znamená to, že došlo
ke změně pracovních podmínek a očekávání, která vůči sobě navzájem
uplatňují pracovníci, klienti a další účastníci řešení potíží klientů. Změna
způsobu poskytování informací úředníky, které dosáhli teréňáci, je názor-
ným příkladem takové změny pracovních podmínek teréňáků a vzájemných
očekávání mezi nimi a úředníky. V jejich případě, stejně jako v případě Laa-
nem popsaných sociálních pracovníků z Haagu, spočívala změna nesouro-
dých pracovních podmínek v prosazení respektu druhé strany k argumentům

²⁶ Citování autoři používají v souladu s anglosaskou jazykovou tradicí pro jeho označení
termín „consultant“.



sociálních pracovníků. Teréniáci i sociální pracovníci v Haagu tuto změnu prosadili pomocí otevřené, rozdíly v názorech nezastírající komunikace, kterou doporučují Argyris a Schön. Domníváme se tedy, že organizační učení, které popisují Argyris a Schön, je specifickou variantou snahy zachovat morální ideál a zbavit se obtížného rozhodování změnou určitého typu pracovních podmínek, totiž změnou pravidel interakce mezi účastníky procesu řešení situace a potíží klientů.

Dilemata práce s klientem jako problém morálně ryziho jednání

Citát z Přísloví, který je uveden v záhlaví této kapitoly, říká, že lidé považují svou praktickou morálku za „ryzí“, aniž by mohli mít jistotu, že ji takto hodnotí ten, na jehož hodnocení skutečně záleží. Na první pohled se zdá, že tutéž myšlenku vyjadřuje psychologický pojem „racionalizace“. Ten označuje představu, že lidé považují za legitimní právě ty motivy a ta zdůvodnění svých činů, která jim umožňují jednat bez výčitek svědomí, a že právě tato zdůvodnění vnímají jako pravdivá (viz Musil, 2004: 40–42).

Souvislost myšlenky „neověřené ryzosti praktické morálky“ a „racionalizace“ ovšem není zdaleka tak jednoznačná. Záleží totiž na tom, co označujeme termínem, že „motiv a zdůvodnění činů jsou pravdivé“. Jsou dvě možnosti. Za prvé můžeme termínem „pravdivé“ označit takové motivy a zdůvodnění činů, které jejich aktér v okamžiku akce považoval za „skutečné“, to je takové, které si uvědomoval a jimiž se podle svého vědomí a svědomí skutečně řídil. Toto pojetí „pravdivosti“ motivů a zdůvodnění činů můžeme označit jako „explicitní“. Za druhé můžeme termínem „pravdivé“ označit ty motivy a zdůvodnění činů, které byly v souladu s morálními ideály jednatelů, ať už je jednatel považoval za skutečné nebo ne. Toto pojetí „pravdivosti“ motivů a zdůvodnění činů můžeme označit jako „morální“.

Výše uvedený citát z Přísloví upozorňuje, že to, co je pravdivé v explicitním smyslu se nemusí shodovat s tím, co je pravdivé z hlediska morálního ideálu. Lidé mohou být přesvědčeni o tom, že jejich jednání je ryzí, i když se svým jednáním odchylojí od morálního ideálu. To si ovšem v každodenní praxi většinou neuvědomujeme, a proto za „ryzí“ nebo „legitimní“ běžně považujeme motivy a zdůvodnění, která nejsou zcela v souladu s našimi ideály. Jednoduše řečeno, při posuzování „ryzosti“ a „legitimity“ činů svých i činů jiných lidí běžně vycházíme z explicitního pojetí jejich pravdivosti. Kdybychom to nedělali, asi bychom se zbláznili, protože bychom sami sebe neustále konfrontovali s dilematy mezi vlastními morálními ideály a naší praktickou morálkou.

Z hlediska explicitního pojetí pravdivosti motivů a zdůvodnění lidského jednání lze formulovat hypotézu, podle níž sociální pracovníci zvládají svá dilemata práce s klientem nejen jejich „obcházením“ nebo „změnou nesourodých pracovních podmínek“, ale také tak, že si prostě z neslučitelných možností vyberou jednu a s tou se ztotožní.

Tuto hypotézu považujeme za diskutabilní. Z hlediska morální pravdivosti totiž nelze předpokládat, že sociální pracovník svým jednáním sleduje pouze explicitní motivy a zdůvodnění, to je ty motivy a zdůvodnění, o jejichž pravdivosti je bezprostředně přesvědčen. Pokud platí, že „člověku se všechny jeho cesty zdají ryzí“, musíme také připustit, že vzdor tomuto zdání nemusí jeho cesty být ryzí nebo legitimní z hlediska morálního ideálu. Domníváme se, že tato možnost se stává realitou právě tehdy, když sociální pracovníci prožívají dilemata. Pokud platí hypotézy, které jsme výše rozpracovali, dilemata práce s klientem se vždy týkají obtížné volby mezi jednáním v souladu s morálními ideály a jednáním, které sleduje od ideálu odlišnou praktickou morálku. Jakkoliv se sociálnímu pracovníkovi daří vědomí morální problematičnosti jeho praktické morálky vytěsnit soustředěním pozornosti na explicitní pravdivost svého každodenního přístupu, v jeho prožitcích zůstává stopa (tušení) kolize mezi tím, co z hlediska explicitní pravdivosti považuje za „ryzí“, a morálním ideálem.

Za tohoto předpokladu je to, co se navenek (explicitně) může jevit jako jednoznačné rozhodnutí, buď výsledkem „obejití“ dilematu, nebo změny pracovních podmínek, které dilema vyvolaly. Jinak řečeno, volbu mezi možnostmi, které jsou z hlediska morálního ideálu neslučitelné, lze „jednoznačně“ vyřešit pouze jedním ze dvou uvedených způsobů.

První možnost nastává v případě, že se pracovníci nepokusí změnit pracovní podmínky, jejichž morální interpretace je přivedla k obtížnému rozhodování mezi následováním morálního ideálu a praktickou morálkou. V tomto případě nezbyvá než dilema zatlačit do latentní fáze a problém morální pravdivosti „obejít“. Přestože v takovém případě napětí mezi morálním ideálem a praktickou morálkou trvá, pracovníci mohou být z hlediska explicitní pravdivosti přesvědčeni, že dilema zvládli jednoznačnou volbou. Z hlediska morální pravdivosti však volbu jednoznačně nevyřešili, nýbrž se jí vyhnuli. Výsledný stav je možné označit termínem „omyl svědomí“. O „omyl“ se jedná v tom smyslu, že „cesty se sice sociálním pracovníkům zdají být ryzí“, aby si to však mohli myslet, museli pozapomenout na morální ideál. Ten, na jehož hodnocení skutečně záleží, se jim ztratil z očí.

Druhá možnost jak dospět k jednoznačné volbě mezi dvěma morálně neslučitelnými možnostmi, je změnit pracovní podmínky, jejichž morální interpretace sociální pracovníky přivedla k obtížnému rozhodování. Za tohoto předpokladu dilema zmizí jak z hlediska explicitní, tak z hlediska morální pravdivosti.



Souhrnně řečeno, domníváme se, že hypotéza o zvládnutí dilematu práce s klientem jednoznačnou volbou mezi dvěma morálně neslučitelnými možnostmi by platila za předpokladu, že by morální ideály byly nestabilní. V takovém případě by se mohla praktická morálka stát pevným kritériem morálního hodnocení a posuzování legitimacy jednání. Myslíme však, takový předpoklad nejsme schopni v našem kulturním prostředí přijmout. Jsme zvyklí předpokládat, že praktická morálka se mění snáze a častěji než morální ideály. Morálním ideálům obvykle přisuzujeme vlastnosti toho, na jehož hodnocení záleží. Svou praktickou morálku bychom rádi viděli také tak, čas od času nám však někdo nebo něco připomene, že je z hlediska našeho ideálu nedokonalá.

Důsledkem je, že modifikacemi morálního ideálu dokážeme legitimizovat své jednání pouze z hlediska explicitní pravdivosti. Z hlediska morální pravdivosti zůstávají seberafinovanější pokusy legitimizovat morálně diskutabilní jednání modifikací morálního ideálu nevěrohodné. Nejsou schopny nás zcela zbavit výtčitek svědomí.

Použitá literatura

- ARGYRIS, Ch., SCHÖN, D.A. **Organizational Learning II**. Reading etc.: Addison-Wesley, 1996.
- FLECK-HENDERSON, A. Moral Reasoning in Social Work Practice. **Social Service Review**, 1991, Vol. 65, No. 2, pp. 183–202.
- FRANKL, V.E **Lékařská péče o duši**. Brno: Cesta, 1996.
- LAAN V. d., G. The professional role of social work in a market environment. **European Journal of Social Work**, 1998, Vol. 1, No. 1, pp. 31–40.
- LIPSKY, M. **Street-level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services**. New York: Russell Sage Foundation, 1980.
- MUSIL, L. „*Ráda bych Vám pomohla, ale ...*“ **Dilemata práce s klienty v organizacích**. Brno: Marek Zeman, 2004.
- MUSIL, L. **Coping with Dilemmas. Working Conditions and Interactions of Social Workers with their Clients**. Eichstadt: ISIS, 2006.
- MUSIL, L.: Různorodost pojetí, nejasná nabídka a kontrola výkonu „sociální práce“. **Sociální práce/Sociálna práca**, 2/2008, s. 60–79.

- MUSIL, L., KUBALČÍKOVÁ, K., HUBÍKOVÁ, O., NEČASOVÁ, M. Do social workers avoid the dilemmas of work with clients? **European Journal of Social Work**, Vol. 7, No. 3, November 2004, pp. 305–319.
- NEČASOVÁ, M., MUSIL, L. Pracovní podmínky a dilemata pomáhajících pracovníků. Poznatky z výzkumu charitní pečovatelské a ošetrovatelské služby. **Sociální práce/Sociálna práca**, 3/2006, s. 57–71.
- REDMOND, B. **Reflecting on Practice: Exploring Individual and Organizational Learning through a Reflective Teaching Model**. In: Gould, N., Baldwin, M. (eds.), *Social Work, Critical Reflection and the Learning Organization*, Aldershot: Ashgate, 2004, pp. 129–142.

KAPITOLA 8

Jiří Jankovský

Etická dilemata v sociální práci ve vztahu k rodině

Rychlost změn, jichž jsme svědky, se přirozeně dotýká i fungování rodiny. Pro dobu, označovanou jako postmoderní, resp. postindustriální, je mj. typické, že dochází dosti často k disociaci (rozpadu) rodiny²⁷, k rozvolnění vzájemných vztahů v důsledku nezodpovědnosti manželů a ke zpochybňování významu manželství a rodiny. S těmito negativními společenskými jevy se setkáváme častěji v zemích tzv. bohatého Severu, pro něž je příznačný konzumní životní styl, jako důsledek etického relativismu, vystupňovaného individualismu a bezbřehého liberalismu.

S ohledem na etické kontexty sociální práce s rodinou si kladu otázku, do jaké míry se dotýkají uvedené skutečnosti života rodin, v nichž se narodilo dítě se závažným zdravotním postižením. Absentuje i v těchto rodinách odpovědnost rodičů vůči sobě navzájem a vůči dětem? Uzavírají se (popřípadě utíkají) tito rodiče před řešením vzniklých problémů? Jsou zde některá specifika v hodnotovém systému těchto rodin pečujících o děti se zdravotním postižením, atd.? V neposlední řadě se zamýšlím nad tím, jak se tyto skutečnosti projevují ve vlastní sociální práci.

Rodina s dítětem se zdravotním postižením

Při prezentaci etických dilemat dotýkajících se každodenního života rodin pečujících o děti se závažným zdravotním postižením (s disabilitou) je mým východiskem osobní mnohaletá praxe dětského poradenského psy-

²⁷ Podle statistických údajů např. připadá v ČR na 100 uzavřených manželství 65 rozvodů.