

vagát

ISBN a spol.

Titulní věta knížky je parafrází výroku pracovníka amerického úřadu sociální pomoci, který původně zněl: *"Rád bych Vám něco nabídl. Ale život už je takový."* (Viz osmou kapitolu, podkapitolu s názvem: "Jak naplnit kvóty, když není kým?")

Titul

”Ráda bych Vám pomohla, ale ...”

Dilemata práce s klienty v organizacích

Libor Musil

PODĚKOVÁNÍ

Chci poděkovat mnoha lidem a organizacím. Pomáhali mi různými způsoby, často nevědomky. Zavázán se cítím být především těm, kdo mi pomáhali bezprostředně. To však neznamená, že si pomoci lidí, jejichž jména zde nejsou uvedena, vážím méně.

Můj dík patří Grantové agentuře České republiky, která práci na této knížce v letech 1999 až 2001 finančně podporovala.

Poděkovat chci pracovníkům "Bibliotheek Centrum Uithof" v Utrechtu. V jeho depozitářích jsem během září 1999 našel většinu důležitých pramenů. Můj projekt vzbudil jejich zájem a – vědomi si mých omezených časových možností – rychle vyřizovali moje, z jejich hlediska asi bizarní požadavky. Nejednou mi pomáhali nad rámec svých úředních povinností. Byl to nezapomenutelný zážitek.

Praktickou pomoc a nejednu radu mi během pobytu v Utrechtu i později poskytl profesor sociální práce na tamní universitě Geert van der Laan. Ačkoliv mou knihu nezná, mám pocit, že je tak trochu spoluautorem.

S knížkou mi pomáhal můj přítel, dříve učitel sociologie práce na Filosofické fakultě Masarykovy university Miroslav Gregor. Můj čas šetřil tím, že pročetl německé texty a dával mi o nich účelné reference. Připomínkami a návrhy mě neustále upozorňoval na souvislosti, které přesahovaly rámec mého účelně, a proto příliš úzce vymezeného předmětu pozornosti. Díky němu jsem se vyvaroval četným nedbalostem a zbytečným zjednodušením.

Když jsem pracoval na první části knížky, Pavel Navrátil, kolega z brněnské Katedry sociální politiky a sociální práce, právě psal učebnici teorií a metod sociální práce. Diskutovali jsme o smyslu a cílech našeho oboru a každý po svém se díky tomu vyjadřujeme ke společné otázce: "V čem spočívá sociální práce a co je jejím úkolem?" Při psaní mi hodně pomáhal – a stále pomáhá – pocit, že s Pavlem děláme na společné věci.

Své ženě Renatě děkuji za pochopení a podporu, které se mi od ní vždy dostává, a také za to, že si se mnou povídá o svých zážitcích sociální pracovnice. Mé teoretické představy tak staví do neschématického světla svých nesmlouvavých zkušeností. Bez této inspirace bych si jen stěží dokázal představit souvislosti mezi argumenty výzkumníků a tím, co se běžně odehrává ve vztazích mezi pracovníky organizací a jejich klienty. Díky jejímu vyprávění také vím, že je možné v praxi respektovat i toho nejméně spolupracujícího klienta a přistupovat k němu vstřícně, byť – jak říká Blau – ne důvěrně.

OBSAH

Poděkování

Úvod

část první

KULTURA POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB SOCIÁLNÍ PRÁCE

kapitola 1. Služby sociální práce

kapitola 2. Organizace a její kultura

kapitola 3. Dilemata práce s klienty

část druhá

VŠEDNÍ DILEMATA ŘADOVÝCH PRACOVNÍKŮ

kapitola 4. Komplexní, nebo zjednodušené cíle

kapitola 5. Množství klientů, nebo kvalita služeb

kapitola 6. Neutralita, nebo favoritismus

kapitola 7. Jednostrannost, nebo symetrie ve vztahu s klientem

kapitola 8. Procedurální, nebo situační přístup

kapitola 9. Materiální, nebo nemateriální pomoc

kapitola 10. Zasáhnout, či nezasáhnout

část třetí

STRATEGICKÁ DILEMATA A JEJICH ŘEŠENÍ ŘADOVÝMI PRACOVNÍKY

kapitola 11. Veřejný, nebo dílčí zájem

kapitola 12. Bezprostřední, nebo zprostředkovaná východiska volby cílů

kapitola 13. Řešení případu, nebo změna poměrů ve společnosti

kapitola 14. Změna klienta, nebo změna prostředí

kapitola 15. Operační strategie organizací služeb sociální práce

Závěr: Opakovatelnost, jedinečnost a profesionalizace

Použitá literatura

Jmenný rejstřík

Věcný rejstřík

vagá

ÚVOD

Když Peter Blau v roce 1957 zkoumal, jak pracovníci jednoho amerického úřadu sociální pomoci přistupují ke klientům, zjistil, že novopečení "dávkaři" kritizovali své zkušenější kolegy za to, že nejsou dost citliví a pružní. Chtěli pomáhat chudým a těšili se, že s klienty navážou vřelé, byť ne důvěrné vztahy. Cítili se být "*pomocnou a důvěřující rukou*", kterou společnost podává svým méně šťastným členům. Zaskočila je však složitost administrativních povinností a nepřístupnost klientů. Během několika perných měsíců jakž takž zvládali požadované úkony a na klienty se naučili dívat z hlediska oficiálních procedur. Zjistili, že bez toho je práce na úřadě neuspokojí. Nováčky kritizovaní, služebně starší kolegové už tohle měli za sebou. V oficiálních postupech se vyznali a mohli tak občas překročit rámec svých úředních povinností. Díky tomu mohli kromě kontroly oprávnění k obdržení dávek žadatelům poskytovat i jiné služby. (Blau, 1965: 654–660.)

Zkušenost novopečených "dávkařů" Petera Blaua ukazuje, že praktický přístup ke klientům bývá do značné míry výsledkem snahy pracovníků vypořádat se s pracovními podmínkami. To mimo jiné znamená přijmout ustálené vzory chování, které nemusí odpovídat jejich původním představám. Nováčci se podřídili zavedeným postupům a smířili se s nedůvěřivostí klientů. Časem – podobně jako kdysi jejich starší kolegové – přišli na to, že v úřadě už dávno existují zaběhané zvyklosti, které umožňují pro ně vcelku přijatelným způsobem překlenout dilema mezi "*strnulým následováním oficiálních procedur*" a "*orientací na klienta*" (Blau, 1965: 656, 658).

Tato knížka je věnována právě oněm "zaběhaným zvyklostem", které se v organizacích částečně "dědí" a částečně utvářejí "za chodu". Budu jim říkat "kultura poskytování služeb sociální práce" nebo "kultura přístupu ke klientům". Pokusím se uspořádat poznatky, které o tomto typu kultury přinesl dosavadní, zejména anglosaský výzkum služeb sociální práce. Budu přitom vycházet ze tří myšlenek, které koncem šedesátých let minulého století zformuloval Lipsky (1980): Za prvé, zvyklosti, jimiž se pomáhající pracovníci řídí při práci s klienty, jsou do značné míry výsledkem jejich snahy zvládat pracovní podmínky. Za druhé, nesourodost pracovních podmínek staví pomáhající pracovníky při práci s klienty před dilemata. Za třetí, řadoví pracovníci vždy mají možnost tato dilemata zvládat pomocí vlastního, do určité míry nezávislého úsudku. Je tomu tak proto, že situace a reakce jednotlivých klientů jsou neopakovatelné. Průběh a výsledek práce s nimi tudíž nelze do důsledku naprogramovat a zvenčí kontrolovat. V knížce se pokusím ukázat, jak řadoví pracovníci organizací služeb sociální práce tento prostor pro nezávislý úsudek využívají. Budu si proto klást otázku: "Která dilemata přístupu ke klientům mohou být podle dosavadního výzkumu

pro pracovníky služeb sociální práce důležitá a jak jsou tito pracovníci zvyklí je v organizacích, kde pracují, řešit?”

Mé pojednání o této otázce a o zvyklostech, kterými se řídí práce s klienty, vychází z pojmů ”služby sociální práce”, ”kultura” a ”dilemata přístupu ke klientům”. Smysl těchto pojmů rozebírám v první části knížky. Druhá část je věnována tzv. ”všedním dilematům”. Jsou to dilemata, která se bezprostředně týkají způsobu každodenní, běžné práce s klienty. Svým obsahem, nikoli však okolnostmi svého vzniku a řešení, se od všedních dilemat liší tzv. ”strategická dilemata”. Ta se týkají představ řadových pracovníků o úloze služeb sociální práce ve společnosti. Rozebírám je ve třetí části knížky.

V každé kapitole druhé a třetí části vymezím vždy jedno z dilemat práce s klientem. Pomocí příkladů z praxe pak ukážu jeho různá, z výzkumů organizací známá řešení. Tímto způsobem nejprve představím všední dilemata, tedy dilemata mezi komplexními a zjednodušenými cíli, mezi množstvím klientů a kvalitou služeb, mezi rovným přístupem ke všem a upřednostňováním některých klientů, mezi jednostrannými a symetrickými vztahy s klienty, mezi procedurálním a situačním přístupem, mezi poskytováním materiální a nemateriální pomoci a mezi snahou zasáhnout včas a obavou, že zásah bude unáhlený. Pomocí definic a příkladů rozeberu také strategická dilemata, která se týkají rozhodování mezi veřejnými a dílčími zájmy, bezprostředními a zprostředkovanými východisky volby cílů, zaměřením na případ a snahou o změnu poměrů ve společnosti a důrazem na změnu klienta a na změnu prostředí. Ve třetí části se také pokusím ukázat, že řešení všedních dilemat souvisí se zvládnutím strategických dilemat.

V poslední kapitole se budu zabývat tzv. ”operačními strategiemi” organizací služeb sociální práce, tedy záměry, které se tyto organizace snaží naplnit svými běžnými činnostmi a které mají členové organizace ve skutečnosti v úmyslu dosáhnout (Hasenfeld, 1983: 85–89). Kombinováním různých řešení strategických dilemat teoreticky zdůvodním možnost existence osmi základních typů operačních strategií a na příkladech z literatury ukážu, jak tyto typy mohou vypadat v praxi.

Byl bych rád, kdyby jasné vymezení všedních i strategických dilemat a poznatky o zvyklostech, s jejichž pomocí je pracovníci služeb sociální práce zvládají, přinesly užitek jak pracovníkům pomáhajících profesí, tak veřejnosti, která využívá jejich služby.

Zřizovatelé organizací nebo lidé, kteří na úřady a do poraden přicházejí se žádostí o pomoc, se někdy diví, že pomáhající pracovníci nedělají právě to, co by se dalo očekávat. Někomu vrtá hlavou, proč je to všechno tak komplikované, jinému se nelíbí fronty nebo dlouhé objednávací lhůty, další žasne, že odborníci neznají jednoznačné řešení vzniklých potíží, čtvrtý neví, proč úředníci pořád něco odkládají atd. Málokdo zažil, aby se věci dali do pohybu tak, jak si to uživatel služeb sociální práce přál. Lidem, kteří si někdy nedokážou uspokojivě vysvětlit, proč pomáhající pracovníci jednájí z jejich hlediska jaksi ”nelogicky”, může tato knížka pomoci nahlédnout ”do kuchyně” organizací služeb sociální práce. Příběhy v ní popsané mohou pomoci odhalit logiku někdy zdánlivě ”nelogického” počínání úředníků, poradců či pomocníků všeho

druhu. Byl bych rád, kdyby se chování pomáhajících pracovníků pro ně díky tomu stalo lidsky srozumitelnější.

Sociálním pracovníkům a jejich kolegům z jiných pomáhajících oborů mohou poznatky o tom, jak zvládání pracovních podmínek ovlivňuje jejich přístup ke klientům, přinést přinejmenším dvojí užitek. Za prvé mohou inspirovat ty, kteří se rádi zamýšlejí sami nad sebou a nad kvalitou služeb, které poskytují. Za druhé mohou pomoci učitelům supervize a jejich studentům, aby zkušenostem z praxe v organizacích služeb sociální práce porozuměli z hlediska vnitřního života a pracovních podmínek těchto organizací.

část první

KULTURA POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB SOCIÁLNÍ PRÁCE

Ivan Úlehla ve svém *Umění pomáhat* rozvíjí myšlenku, že pomáhající pracovník *„není nezaujatý, objektivní pozorovatel“*. Jeho práce s klientem je *„velmi osobní“* a pro její úspěch je důležité *„zapojení“* jeho *„lidských kvalit do spolupráce s klienty“*. Veden touto představou poukazuje Úlehla na skutečnost, že pohled jednotlivých členů určitého pracovního týmu na klienty bude odlišný a každý z nich bude klienta vnímat jinak. Doslova říká: *„Pokoušet se o jednotný pohled je zavádějící, proti přirozenosti člověka a v neprospěch klientů.“* (Úlehla, 1999: 27–30.)

Jsem přesvědčen, že Úlehla ve svých úvahách zašel příliš daleko a že jeho formulace jsou do určité míry zavádějící. Ne proto, že bych odmítal ideu zapojení lidských kvalit do vztahu s klienty a zpochybňoval bytostnou různorodost osobností pracovníků. Je tomu tak proto, že se na přístup spolupracovníků k jejich klientům dívám z jiného úhlu. Na rozdíl od Úlehly je pro mě důležitá myšlenka, která jeho úvaze protirečí: *„Pohled členů pracescapného týmu je vždy do určité míry jednotný, snaha vyhnout se určité blízkosti hledisek by byla proti lidské přirozenosti a pro prospěch klienta je rozhodující, jak se členové týmu společně na klienty dívají a co tím sledují“*. Z tohoto hlediska ovlivňuje kvalitu nabízených služeb například to, že členové jednoho týmu se mohou snažit do vztahu s klienty *„zapojit své lidské kvality“*, zatímco členové jiného týmu se pokoušejí zaujmout pozici *„objektivního pozorovatele“*, který se osobně neangažuje.

To, co říká Úlehla, má smysl, chceme-li opustit tzv. diagnostický přístup, v jehož rámci je klient *„objektivisticky zkoumán“*, a kultivujeme proto přístup alternativní. Ten je podle Úlehly (1999: 28) založen na snaze porozumět průběhu vzájemného dění mezi klientem a pracovníkem jako dvěma partnery. Já si ovšem kladu jiný cíl. Snažím se pochopit, co sociální pracovníky spojuje do celku (*„organizace“*), který s klienty pracuje pro něj charakteristickým způsobem – třeba právě *„diagnosticky“* nebo naopak *„partnersky“*. Z tohoto hlediska je účelné zabývat se *„kulturou“*, tedy tím, co způsobuje, že pohledy členů tohoto celku jsou si blízké. Abych pojem *„kultura“* osvětlil a čtenáře blíže seznámil s tématem této knížky, budu se rozdílem mezi Úlehlovým a mým pohledem zabývat ve druhé kapitole podrobněji.

Příklad amerických *„dávkařů“*, který popsal Blau (viz Úvod), ukazuje, že kultura určité organizace (pohled pracovníků na klienty a z něj plynoucí způsob práce s nimi), vzniká v procesu řešení dilemat. Pokud víme, z jakých dilemat vyplývají zvyklosti pracovníků určité organizace, lépe rozumíme smyslu jejich počínání, lépe chápeme, čeho chtějí svou prací dosáhnout a čemu se naopak chtějí vyhnout. Pojmy *„dilema“* a jeho *„řešení“* jsou tedy důležitými nástroji porozumění kultuře určité organizace. Budu se jimi zabývat ve třetí kapitole.

Ještě před tím, než se pustím do výkladu pojmů *„kultura“* a *„dilema“*, v první kapitole uvedu, jak chápu termíny *„sociální práce“* a *„služby sociální práce“*. Jejich kultuře je věnována celá tato knížka.

SLUŽBY SOCIÁLNÍ PRÁCE

Pojem "služby sociální práce" vyjadřuje spojení dvou skutečností. Za prvé faktu, že intervence sociální práce se v praxi zřídka odehrávají bez přispění jiných pomáhajících profesí. Za druhé skutečnosti, že sociální práce má – navzdory svému propojení s jinými pomáhajícími obory – svoji specifickou doménu a osobité cíle. Tyto dvě okolnosti popíšu a pokusím se ukázat, že souvislost mezi propojením pomáhajících profesí a specifickostí sociální práce je pro tento obor a organizaci jeho činností podstatná.

Sociální práce jako součást komplexu osobních sociálních služeb

Chceme-li porozumět tomu, jak sociální pracovníci napomáhají změně situace klienta¹, nestačí sledovat jejich bezprostřední působení na člověka v obtížné situaci a na okolnosti jeho života. Je třeba věnovat pozornost i činnostem, které sociální pracovník nevykonává. Je tomu tak ze dvou důvodů. Jednak proto, že sociální pracovník cíle své intervence často uskutečňuje pomocí služeb, které neposkytuje, ale zprostředkovává. Dále proto, že se sociální pracovník někdy podílí na realizaci záměrů jiných specialistů – soudců, lékařů apod.

Sociální pracovníci se zabývají životními situacemi lidí a jimi poskytované služby bývají zpravidla tím lepší, čím více se jim daří vidět situaci klienta v jejím celku. Mohou lépe než ostatní rozumět struktuře tohoto celku, těžko však mohou být specialisty na každou jeho dílčí část. Mohou například rozpoznat, jak se klientova neuróza navzájem podmiňuje s jeho neschopností vyřešit konflikty s bývalou manželkou. Nemohou však současně být psychiatry a advokáty. Mohou s učiteli vyjednávat o tom, za jakých podmínek uplatní u žáka s postižením specifické výukové postupy, a mohou dotyčného žáka dlouhodobě provázet, nemohou ho však sami učit a ještě mu dělat osobního asistenta.

Je tedy účelné rozlišovat mezi samotnou sociální prací a komplexem služeb, kterého jsou činnosti sociálních pracovníků součástí. Sociální pracovníci tento komplex buď sami uvádějí v život, nebo do něj dílčím způsobem přispívají. Budu jej označovat výrazem "služby sociální práce" a budu vycházet z předpokladu, že pochopení organizace služeb,

¹ Termínem "klient" zde označuji osobu (případně skupinu osob), na niž je bezprostředně zaměřena intervence. Termín "klient" zde nepoužívám pro označení subjektu, který si intervenci vůči dané osobě – klientovi – "objednal". Pokud si například soud "objedná" šetření v domácnosti osamělé matky, za klienta budu považovat matku, ne soud. (Viz Pincus, Minahan, 1976: 437–440.)

kteře poskytují sociální pracovníci, je podmíněno porozuměním vztahů mezi všemi účastníky tohoto komplexu.

Pokud chci například pochopit, jaký je význam činnosti sociální pracovnice, která působí v nemocnici, pro pacienty a jejich blízké, nestačí zjistit, co, jak a proč je zvyklá při práci se svými klienty dělat. Potřebuji také vědět, co za svůj úkol považují lékaři a zdravotní sestry a čím jsou nebo nejsou odhodláni ke zvládnutí situace pacientem přispívat oni.

Na některých nemocničních odděleních může být například běžné, že lékař nepropustí pacienta v důchodovém věku, pokud sociální pracovnice nezajistí, aby měl v domácím prostředí přiměřenou péči. Na vedlejším oddělení se třeba ani nezeptají, jestli dědečkovi není na chodbě, kde čeká na sanitku, zima. O tom, že se stařikova snacha během jeho pobytu v nemocnici odhodlala vzepřít manželovi a odešla z domku, kde spolu po ovdovění dědečka všichni žili, nemají na takovém oddělení ani tušení. Sociální pracovnice, která v rámci jedné nemocnice zajišťuje pacienty obou zmíněných oddělení, má v obou případech odlišný úkol. Odlišné jsou totiž nástrahy, které musí pacienti obou oddělení překonat, aby zvládli situaci po odchodu z nemocnice. A odlišné jsou také pracovní podmínky, za nichž se jim sociální pracovnice pokusí pomoci tento úkol zvládnout.

V duchu uvedeného zde budu termínem "služby sociální práce" označovat konkrétní, v praxi existující komplexy činností, které při práci na konkrétním místě a s konkrétními klienty přispívají k realizaci záměrů sociálních pracovníků. Tyto činnosti jsou obvykle vykonávány pracovníky různých pomáhajících oborů, zaměstnanců organizací nebo dobrovolníků. Na činnosti komplexů služeb sociální práce se mohou podílet psychologové, lékaři a psychiatři, právníci, pedagogové a vychovatelé, poradci různého zaměření, ošetřovatelé, pečovatelé nebo osobní asistenti, za určitých okolností také faráři, soudci, vyšetřovatelé nebo policisté.

Pracovníky uvedených oborů zde vnímám jako účastníky komplexů "služeb sociální práce". Nemám ovšem v úmyslu je a jejich obory sociální práci podřazovat nebo jim upírat právo na smysluplnou funkci mimo služby sociální práce. Pouze si dovoluji nahlížet jejich činnost z hlediska toho, jak v praxi přispívají k naplňování funkcí a záměrů sociální práce. Stejně by bylo možné hovořit o "službách medicíny" nebo "službách psychologie" a ptát se, jak sociální práce a další obory přispívají k naplnění jejich účelu. Vymezení "služeb sociální práce" je tedy věcí úhlu pohledu. Protože zde zkoumám organizaci činnosti sociálních pracovníků, kteří se bez spolupráce s dalšími obory neobejdou, dívám se na komplex pomáhajících služeb z hlediska cílů sociální práce.

Pomáhající služby sociálních pracovníků, psychologů, lékařů a psychiatrů, právníků, pedagogů, vychovatelů, poradců, ošetřovatelů, pečovatelů a osobních asistentů můžeme zahrnout do obecnější kategorie "osobních sociálních služeb". Jsou to služby, které pracovníci uvedených oborů poskytují jako pomoc při zvládnání různých obtíží klientům bezprostředně, tvář v tvář. Jak jsem již uvedl, v praxi nebývají různé druhy těchto služeb poskytovány nezávisle na sobě. Jejich vzájemné doplňování bývá organizováno tak, že pracovníci jednoho z uvedených oborů koordinují z hlediska výkonu své profese činnost ostatních. Pracovníci některých oborů, například lékaři a psychiatři v nemocnicích, právníci v justici nebo psychologové v rodinných poradnách, se v úloze koordinátorů

různých osobních sociálních služeb ocitají běžně. Pro pracovníky jiných oborů bývá tato úloha méně obvyklá. Tak je tomu v české společnosti i u sociálních pracovníků.

Domnívám se, že je účelné zvažovat, zda by v určitých případech nebylo v zájmu klientů, aby koordinaci výkonu osobních sociálních služeb vykonávali sociální pracovníci. Termín "služby sociální práce" vyjadřuje také toto stanovisko. Kromě toho, že označuje síť osobních sociálních služeb, které jsou regulovány z hlediska funkcí a cílů sociální práce, umožňuje také klást otázku: "Jaké cíle by sledovaly ty komplexy osobních sociálních služeb, které dnes regulují pracovníci jiných oborů, kdyby na jejich činnost měli větší vliv sociální pracovníci?" Nejde o to "kdo s koho". Jde o podíl na vlivu tam, kde by zdůraznění hledisek sociální práce mohlo přispět k naplnění potřeb klientů, zájmů obce a veřejného blaha.

Uvedená otázka je výzvou stávající praxi osobních sociálních služeb v České republice. Především je však výzvou samotným sociálním pracovníkům. Aby si ji mohli vůbec klást, musí si sami ujasnit, v čem spočívá jejich úloha, a přesvědčit celou společnost o tom, že je to úloha důležitá a že ji dokážou kvalitně zastávat.

Specializace na celek životní situace a potřeba spolupráce

Vyvstává tedy otázka: "Co je sociální práce a čím se liší od ostatních pomáhajících oborů?" V souladu s tradicemi sociální práce (viz Bartlett, 1970; Navrátil, Musil, 2000: 138–145) je podle mého názoru možné tento obor vymezit následovně.

Společným znakem sociální práce a ostatních pomáhajících oborů je poskytování pomoci lidem v obtížných životních situacích. Na rozdíl od dalších pomáhajících oborů se sociální práce zabývá především interakcemi mezi člověkem a jeho sociálním prostředím. Její pomoc je zaměřena na dosahování rovnováhy mezi očekáváním sociálního prostředí, v němž lidé uspokojují svoje potřeby, a jejich schopností toto očekávání zvládat.

Cílem sociálního pracovníka například může být pomoci člověku s fyzickým postižením, který chce žít osaměle ve svém bytě, aby překonal omezení své soběstačnosti a svou nesamostatností přitom nenarušoval běžný život okolní společnosti (příbuzných, lidí v domě aj.) a neobtěžoval ji důsledky svého tělesného omezení. Stručně řečeno, žijeme ve společnosti, kde je uznávána zásada, že "každý má dost svých starostí" a okolí od člověka s postižením očekává, že tuto zásadu bude respektovat také. Pro člověka s postižením to může mít řadu duchovních (pocit izolace a vykořenění), psychických (stress) i ryze praktických důsledků (jak se vlastními silami dostat z postele do koupelny, jak sám přejet přes práh dole u dveří, kde vzít na adaptaci bytu ...). Sociální pracovník mu pomáhá tyto důsledky pojmenovat a za přispění dalších pomáhajících pracovníků je překonávat.

Od sociálních pracovníků, kteří jsou věrní poslání svého oboru, se očekává, že budou klientovi pomáhat překonávat nejrůznější překážky, jež mu brání zvládat očekávání sociálního prostředí. Podpora rovnováhy mezi klientem a jeho sociálním prostředím je podmíněna zaměřením na komplex různorodých okolností, které ve svém souhrnu představují specifickou "životní situaci" klienta. Mezi tyto okolnosti patří jak charakteristiky jedinců nebo skupin, tak charakteristiky prostředí, ve kterém tito jedinci a skupiny žijí.

Jedincům může ve zvládnání životních situací bránit jejich špatný zdravotní nebo psychický stav, neobvyklá životní orientace a styl života, nedůvěra v instituci rodiny, raná nebo pozdní fáze životního cyklu, nízká kvalifikace, špatná finanční situace a mnohé další okolnosti. Překážkou zvládnání životní situace celou sociální skupinou mohou být třeba její nestandardní zvyky, těžko dosažitelné zájmy a cíle, nedůvěra členů skupiny k některým institucím společnosti, chabá vnitřní organizace skupiny, omezená schopnost jejích členů vyjednávat a další.

Na straně sociálního prostředí mohou být překážkou zvládnání životní situace třeba napjaté rodinné nebo sousedské vztahy, netolerance obyvatel obce k odlišnostem všeho druhu, špatné ekonomické poměry ve společnosti a špatná situace na lokálním trhu práce, zastaralé zákony, malá aktivita místních nevládních organizací, nepříznivá demografická struktura obce, krajně úsporný nebo naopak příliš "dajný" systém sociální pomoci a mnohé další.

Tam, kde je sociální práce dobře ustaveným a relativně vyhraněným oborem, zajímají uvedené okolnosti všedního života jedinců a skupin sociální pracovníky proto, že jim umožňují porozumět nesnázím, které vyplývají z interakce mezi osobou klienta a jeho sociálním prostředím. Pro sociální práci je totiž typické, že lidem pomáhá zvládat obtížné životní situace tím, že působí na vztahy mezi vlastnostmi klientů a vlastnostmi sociálního prostředí, ve kterém klienti uspokojují své potřeby. (Podrobněji viz Bartlett, 1970; Navrátil, Musil, 2000: 138–145.) Sociální práce se tím liší od většiny pomáhajících oborů².

S určitou opatností³ lze říci, že se většina pomáhajících profesí přednostně (ne vždy výhradně) zabývá některou z dílčích překážek zvládnání životní situace člověkem. Například medicína se většinou zabývá zdravotním stavem pacienta a snaží se napravit selhání jeho tělesných funkcí. Psychiatrie je v dnešním pojetí specializována převážně na kompenzaci poruch nervové soustavy. Psychologie se zabývá hlavně těmi překážkami zvládnání běžných životních situací, které vyvěrají z nesouladu mezi vývojem nebo aktivitou různých složek osobnosti klienta. V systému státního sociálního zabezpečení působí řada úřadů, které jsou převážně (ne vždy však zcela) specializovány na kompenzaci finančních nesnází lidí. Pečovatelky zajišťují pro lidi s postižením nebo pro seniory převážně fyzickou péči, méně

² Vlivy sociálního prostředí bývají předmětem pozornosti některých představitelů dalších pomáhajících oborů. To se týká například medicíny, psychiatrie nebo psychologie. Tyto tendence většinou zásadně neovlivňují běžnou pomáhající praxi těchto oborů. Přesto lze říci, že jejich pozornost se někdy zaměřuje na problémy, které se nacházejí na pomezí mezi nimi, sociální prací a sociální politikou. Nejdále v tomto směru jde sociální psychologie, pro niž je interakce mezi osobnostmi a sociálním mikro-prostředím tradičně předmětem ústředního zájmu.

³ Dále uvedené charakteristiky zaměření pomáhajících oborů nejsou vyčerpávající a nelze je považovat za kategorické definice oblastí činnosti, které se vzájemně vylučují. Chápu je jako pokus o vymezení typických oblastí zájmu uvedených oborů, které se v názorech a činnosti jejich protagonistů projevují více nebo méně zřetelně. Konkrétní pomáhající pracovníci, školy nebo pomáhající organizace se mohou teoreticky nebo ve své praxi do určité míry orientovat na oblasti zájmu, které jsou typické pro dva nebo více pomáhajících oborů. Jinak řečeno, hranice mezi pomáhajícími obory nejsou kategorické a mezi typickými oblastmi jejich zájmu existují rozsáhlé styčné oblasti. Názorným příkladem tohoto prolínání pomáhajících oborů je sociální psychologie, která se svým zájmem o skupinový život dotýká sociologie a která je svým zájmem o interakci mezi osobnostmi a jejím sociálním mikro-prostředím blízka sociální práci.

často a většinou neformálně poskytují emocionální nebo duchovní podporu. Faráři se někdy starají o různorodé nesnáze svých souvěrců, zpravidla jim však poskytují zejména služby duchovního (a nepřímou také duševního) rázu. A tak dále.

Ve všech uvedených případech je obvyklé, že se pomáhající specialista zaměřuje na kompenzaci nebo nápravu některé z dílčích bariér zvládnání života jedincem nebo skupinou. Překážky, jež nejsou primárním předmětem jeho odbornosti, bere sice v úvahu, zpravidla je však považuje za vnější faktor potíží, které jsou předmětem jeho specializace, necítí se být povolán se jimi zabývat a někdy je dokonce považuje za nepodstatné. Lze očekávat, že o pomoc při jejich zvládnání požádá jiného specialistu.

Od tohoto zaměření na dílčí dimenze situace klienta se liší přístup sociálních pracovníků. Předmětem jejich intervence by měla být situace klienta jako celek. Sociální pracovník by měl rozpoznat všechny (zdravotní, psychiatrické, psychologické, ekonomické, kvalifikační, duchovní, hodnotové a kulturní, hygienické, vztahové a případně další) bariéry zvládnání situace klientem a promýšlet souvislosti mezi nimi. Právě toto zaměření na vzájemnou podmíněnost různorodých okolností klientova života vyvolává potřebu spolupráce s pracovníky jiných pomáhajících oborů. Těm jejich specializace umožňuje proniknout do hloubky a složitosti dílčích dimenzí životních situací a současně jim brání věnovat pozornost jejich celku. Sociální pracovník by se měl zabývat tímto celkem. Při překonávání dílčích částí celého komplexu překážek zvládnání životní situace se však on ani jeho klient neobejde bez spolupráce s jinými specialisty. (Musil, 1999.) Odsud plyne, že významnou součástí organizace intervencí sociální práce je zajištění návaznosti cílů, vazeb a činností různých pomáhajících profesí. Rubem této skutečnosti je, že špatná koordinace činnosti různých pomáhajících oborů mívá pro realizaci cílů sociální práce a pro její klienty neblahé a často fatální důsledky.

Z uvedeného nutně nevyplývá, že všichni sociální pracovníci jsou nebo mají být naprostí "universalisté", tedy lidé, kteří do hloubky nerozumějí žádné z dílčích okolností života a místo toho se zabývají výhradně vztahy mezi nimi. Sociální práce se realizuje ve dvou základních podobách⁴. Někteří sociální pracovníci se věnují celé situaci svého klienta v tom smyslu, jak to bylo popsáno výše. Pak se zpravidla specializují na komplexnější pomoc určité cílové skupině⁵ (např. seniorům, lidem s postižením, konzumentům omamných substancí, dětem se syndromem CAN apod.). Jiní se specializují na určitou dimenzi situace svých klientů (například na jejich rodinné vztahy, na jejich ekonomickou situaci nebo na sociálně právní ochranu jejich zájmů ...), snaží se

⁴ Toto rozlišení způsobů realizace základního cíle sociální práce vychází z poznatků sborníku textů o specializaci v sociálních službách, který vydali Booth, Martin, Mellote (1980).

⁵ Termín "cílová skupina" zde v souladu se zvyklostmi sociální práce používám v povšechném, ze sociologického hlediska poněkud matoucím významu. Sociologie jasně odlišuje "sociální kategorie" a "sociální skupiny". Termínem "sociální kategorie" označuje soubory lidí, kteří sice mají nějaký společný znak (např. věk), nejsou však spojeni stálejšími vazbami a jako soubor jedinců nejsou vnitřně organizováni. Termínem "sociální skupina" označuje sociologie soubory lidí, které vykazují znaky vnitřní organizace a jsou mezi sebou propojeny stálejšími vazbami. Termín "cílová skupina" tento důležitý rozdíl nepostihuje a označuje jak "sociální kategorie", tak "sociální skupiny", pro něž je společné, že na ně (nebo na jejich jednotlivé členy) zaměřují svou pozornost služby sociální práce.

však řešení předmětu své specializace vnímat jako podmíněné celkovou strukturou situace klienta (viz Musil, 2001). Mezi oběma uvedenými způsoby realizace hlavního cíle sociální práce neexistuje ostrý předěl a v praxi dochází k jejich "prolínání".

Tak či onak, sociálním pracovníkům je společné, že předmětem jejich pozornosti je celková situace klienta, že se snaží přímo nebo nepřímo přispět k tomu, aby klient zvládl širší škálu bariér, a že značnou část služeb, které klient potřebuje, zprostředkovávají a sami je přímo neposkytují.

ORGANIZACE A JEJÍ KULTURA

Východiskem této kapitoly je známé rčení: "Když dva dělají totéž, není to totéž." Toto lidové moudro napovídá, že zjistit, jak sociální pracovníci v rámci komplexů služeb sociální práce přistupují ke klientům, neznamená toliko popsat, "co dělají". Je třeba také pochopit, "co tím sledují". Když dvě pracovnice naléhají na klienta, aby něco udělal, může to znamenat, že jedna se snaží povzbudit apatického člověka v akutní krizi, zatímco druhá se pokouší donutit "svéhlavého" klienta k něčemu, co je v rozporu s jeho názorem na život.

Slovo "kultura" nás upozorňuje, že odpověď na otázku: "Co tím sledují?", často nalezneme ve společných představách pracovníků jedné organizace o tom, jak a proč je dobré v tom či onom případě postupovat. Protože ústředním tématem této knížky jsou právě tyto "společné představy" o práci s klienty, význam termínu "kultura" vyložím podrobněji.

"Kulturu" budu chápat dvojím způsobem. Nejprve jako jednu z řady okolností, které ovlivňují přístup pomáhajících pracovníků ke klientům. Potom jako vztahy, které spojují pracovníky do akceschopného kolektivu. Podrobněji se budu věnovat druhému pohledu, který chápe kulturu jako soustavu vazeb mezi lidmi a jako předpoklad jejich spolupráce v organizaci. Popíšu dva typy těchto vazeb – "ideologii" organizace a "pravidla jednání", která regulují vztahy mezi lidmi v ní. Utváření ideologie i pravidel jednání souvisí s otázkou "hegemonie" a "moci" v organizaci. Těmto termínům se budu ve druhé části kapitoly věnovat, abych ukázal, do jaké míry může ideologii organizace a pravidla jednání jejich členů určovat dominantní elita a do jaké míry je její vliv omezen vlastním úsudkem ostatních pracovníků.

Přestože všechny uvedené pojmy ("organizace", "kultura", "ideologie", "pravidla jednání", "moc", "hegemonie") lze použít při popisu různých typů organizací, v této kapitole a v celé knížce se omezím na jejich význam při zkoumání organizací služeb sociální práce.

Co ovlivňuje pohled pomáhajících pracovníků na klienty?

Úlehla se zabývá otázkou, co způsobuje, že některé typy chování klienta jsou pro pomáhajícího pracovníka přijatelné a jiné ne. Zejména ho zajímá, proč se hranice "přijatelných" a "nepřijatelných" způsobů klienta u různých pracovníků liší nebo mění. Tvrdí, že rozdíly a posuny hranic mezi "přijatelným" a "nepřijatelným" vyvolává pět okolností. Momentální "*rozpoložení*" pracovníka, sympatie mezi ním a klientem, fáze spolupráce s klientem, místo kontaktu a profesionalita pracovníka a změny jeho přístupu.

Vliv těchto okolností podle Úlehly způsobuje, že *"přístup pracovníka ke klientům je nutně nestálý"* a pro každého člena pracovního týmu jsou při určování "přijatelného" a "nepřijatelného" chování důležitá *"jiná rozlišení"*. Tuto představu znázorňuje pomocí schématu, které zde v upravené podobě uvádím pod číslem 1. (Úlehla, 1999: 28–31.)

Schéma číslo 1

Proměnlivost hranice mezi způsoby klienta, které pracovník považuje za "přijatelné" a "nepřijatelné"

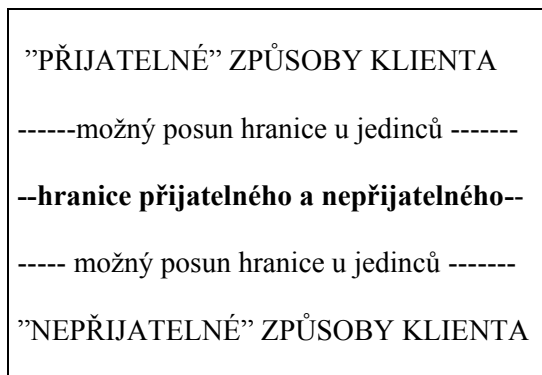


Schéma má naznačit, že rozmezí mezi "přijatelným" a "nepřijatelným" se může měnit v závislosti na náladě pracovníka, jeho náklonnosti ke klientovi, době spolupráce s ním, místu setkání (např. "mezi čtyřma očima", nebo v kanceláři nadřízeného) a na předcházející odborné zkušenosti pracovníka. O vlivu těchto rysů osobnosti pracovníka a jeho vztahu ke klientovi na hodnocení chování klienta nelze pochybovat. Je však třeba dodat, že uvedené faktory vždy působí v určitém kulturním rámci. Ten způsobuje, že obvyklé umístění hranice mezi "přijatelným" a "nepřijatelným" je v různých organizacích různé. V některých organizacích může být výchozí poloha hranice, kolem níž se odehrávají individuální posuny, velkorysejší, zatímco v jiných přísnější. Pracovníci jedné organizace (například nízkoprahového střediska pro konzumenty nelegálních drog) budou zvyklí považovat za přijatelné chování, které by pracovnícím jiné organizace (například oddělení státní sociální podpory) nahánělo hrůzu. Abych tuto skutečnost vyjádřil, Úlehlovo schéma doplním (viz schéma číslo 2).

Schéma číslo 2

Rozdíly obvyklého (výchozího) umístění hranice mezi způsoby klienta, které považují pracovníci různých organizací za "přijatelné" a "nepřijatelné"

<i>nízkoprahové centrum pro konzumenty drog</i>	<i>oddělení státní sociální podpory</i>
<p>”PŘIJATELNÉ” ZPŮSOBY KLIENTA</p> <p>----- možný posun hranice u jedinců -----</p> <p>- hranice mezi přijatelným a nepřijatelným -</p> <p>----- možný posun hranice u jedinců -----</p> <p>”NEPŘIJATELNÉ” ZPŮSOBY KLIENTA</p>	<p>”PŘIJATELNÉ” ZPŮSOBY KLIENTA</p> <p>----- možný posun hranice u jedinců -----</p> <p>- hranice mezi přijatelným a nepřijatelným -</p> <p>----- možný posun hranice u jedinců -----</p> <p>”NEPŘIJATELNÉ” ZPŮSOBY KLIENTA</p>

Kultura uvedených organizací způsobuje, že pracovníci každé z nich jsou zvyklí za ”přijatelné” považovat něco jiného. Tento rozdíl se nemusí projevovat pouze mezi organizacemi, které se liší svými funkcemi a klientelou. Odlišnost, která je znázorněna ve schématu dvě, se může projevit třeba mezi dvěma nízkoprahovými centry. Znamená to, že pro jednotlivé organizace mohou být charakteristické specifické způsoby hodnocení chování klientů. Záleží jen na tom, na co jsou pracovníci zvyklí.

Vezměme třeba několik oddělení péče o dítě, která mají podle stejných zákonů zajišťovat ochranu zájmů dětí. Tato oddělení se mohou například lišit posuzováním přijatelnosti způsobu vedení domácnosti matkami svých klientů. Někde se o podání návrhu na umístění dětí do ústavní péče uvažuje v případě, že se v domácnosti vyskytuje nepořádek, nemyté nádobí a oblečení dětí se zdá být zanedbané. Jinde s takovým návrhem váhají i v případě, že v bytě chybí okna, a začínají o něm opatrně uvažovat, pokud děti nechodí několik měsíců do školy. Tiskem proběhla svého času zpráva, že sociální pracovnice jednoho z pražských oddělení péče o dítě navrhla odnětí dítěte matce, jejíž vegetariánství úřad nepovažoval za přijatelný způsob výživy. Prostě, lidé na různých pracovištích budou pravděpodobně zvyklí hodnotit tytéž způsoby odlišně.

Není vyloučeno, že ve způsobu hodnocení chování klientů se mohou lišit i dvě pracovnice nebo dvě skupiny pracovníků na jednom pracovišti. Je však běžné, že pracovníci jedné organizace bývají zvyklí hodnotit chování klientů podobným způsobem a že od této zvyklosti se jednotlivci odchylují pouze do určité, ostatními spolupracovníky tolerované míry. Tato ”přijatelná odchylka” je ve schématu naznačena čárkovanými hranicemi ”možného posunu u jedinců”.

Nabízí se otázka, odkud se podobnost nebo blízkost hodnocení lidmi z jedné organizace bere.

Organizace

Abych na tuto otázku mohl odpovědět, potřebuji nejprve vyložit, co je to "organizace". Toto slovo budu používat ve dvou významech – pro označení "pracovního komplexu" a "způsobu integrace lidí ve skupinách".

Organizace jako "pracovní komplex", "agentura" a "tým"

V této knížce používám termín "organizace" většinou pro označení "pracovního komplexu"⁶. Je to celek, ve kterém je více nebo méně účelně propojena jeho funkce (např. poskytování určité služby klientům) s podmínkami, které jsou pro naplňování této funkce potřebné. Mezi tyto podmínky patří za prvé "zdroje", které organizace využívá, zejména personál, informace, finance, sociální kontakty a s nimi spojený vliv, podpora veřejnosti atd. Z první kapitoly vyplývá, že sociální pracovníci mohou svým klientům zajistit komplexní pomoc, pokud jim mohou zprostředkovat služby, které sami neposkytují. Dostupnost těchto služeb, možnost nabídnout je a zprostředkovat je tedy pro ně dalším důležitým zdrojem. Mezi podmínky uskutečňování funkce pracovního komplexu patří dále "nástroje", tedy technologie a techniky, kterým se v organizacích služeb sociální práce říká "přístupy ke klientům" nebo "metody práce s nimi". Třetí, velmi důležitou podmínkou uskutečňování funkce pracovního komplexu je navázání kontaktu s vhodnými klienty, kteří mají nějaký důvod služby organizace využít. Naplňování funkce organizace je, za čtvrté, podmíněno fungováním "infrastruktury doprovodných služeb". Její součástí jsou komunikační sítě, účetnictví, právní servis a jiné služby.

K tomu, aby organizace mohla plnit svoji funkci, nestačí, aby měla všechny uvedené podmínky k dispozici. Důležité je, aby je dokázala vzájemně "vyladovat" a aby do sebe "zapadaly" a doplňovaly se. Například je třeba vybírat personál s vhodnou motivací a kvalifikací. S externími specialisty je třeba udržovat dobré styky, aby měli zájem poskytovat klientům služby přiměřené poslání organizace. Doprovodné služby by měly podporovat účelné využívání zdrojů a nástrojů. Používané metody práce by měly přiměřeně reagovat na charakter životních situací klientů. A tak dále.

Jako "pracovní komplex" je možné chápat takové "organizace", jako je třeba škola v Dražovicích, nemocnice v Pardubicích, úřad práce v Plzni, občanské sdružení "Ratolest Brno" nebo také "tým", ve kterém v blíže nejmenovaném okrese při řešení problémů mladistvých delikventů spolupracují soudce, vyšetřovatel, probační pracovník, psycholog z rodinné poradny, pracovník oddělení sociální prevence a několik starostů obcí.

Uvedené příklady naznačují, že pro potřeby tohoto pojednání je účelné rozlišovat dva typy "pracovních komplexů" – "agentury" a "týmy". "Agentury" jsou zaměstnavatelské organizace, které poskytují služby sociální práce a za tímto účelem zaměstnávají pracovníky pomáhajících profesí. Příkladem "agentury" může třeba být Manželská a rodinná poradna v Blansku. "Tým" je skupina pracovníků pomáhajících profesí, kteří

⁶ Představu "pracovního komplexu" jsem převzal od Miroslava Gregora, který ji rozvíjel v osmdesátých letech 20. století. Způsob vymezení pracovního komplexu, který zde uvádím, není původní, ale sleduje logiku úvahy citovaného autora (viz Gregor, 1985).

při poskytování svých služeb nespolupracují výhradně se svými spoluzaměstnanci, ale v zájmu splnění svého úkolu, řešení nějakého problému nebo uskutečnění nějaké inovace postupují společně s pracovníky jiných částí své agentury nebo se zaměstnanci jiných agentur. "Tým" někdy sleduje cíle, které přesahují rámec běžných úkolů, a pak bývá jeho existence spojována s nějakým oficiálně vyhlášeným nebo neoficiálně existujícím "projektem". "Týmy" ovšem běžně vznikají na základě agenturou nebo zákonem předepsané spolupráce při zajišťování úkolu, pro jehož řešení není nikde ustaveno samostatné oddělení nebo samostatná agentura.

Organizace jako "způsob integrace lidí ve skupinách"

Kromě "pracovního komplexu" může termín "organizace" označovat "způsob integrace", to je způsob, jímž se lidé spojují do skupin. Zásadním úkolem personálu je dbát o vzájemné přizpůsobování a vyladění funkce agentury nebo týmu s podmínkami jejího naplnění (tedy se zdroji, pracovními postupy, klienty a infrastrukturou) a díky tomu vytvářet a udržovat fungující pracovní komplex. Aby tomuto úkolu mohli pracovníci dostát, musí především sami být integrovanou "skupinou". Teprve jedinci, kteří – propojeni vzájemnými vazbami – vytvářejí skupinu, jsou schopni zajistit účelné vyladění všech prvků pracovního komplexu, jehož jsou jádrem a součástí. V tom je smysl mého tvrzení, že "snaha vyhnout se určité blízkosti hledisek by byla proti lidské přirozenosti". Ne izolovaní jedinci, ale lidé, kteří sledují společný cíl – například chtějí pomoci mladistvým delikventům zbavit se stigma a vymanit se z role "nenapravitelného" – a jsou schopni se přitom vzájemně doplňovat, dokážou získat potřebné finanční prostředky, založit občanské sdružení, fungovat jako právní subjekt a účetní jednotka, shromáždit potřebné poznatky a informace o způsobech pomoci mladistvým, získat pro spolupráci různé specialisty, kontaktovat klienty, vymezit vlastní pojetí provázení, které odpovídá potřebám klientů, a pokusit se jim pomoci.

Z tohoto hlediska je důležitou vlastností "personálu" každého pracovního komplexu míra a způsob jeho integrace ve skupině. Tato integrace se opírá o dva typy vazeb mezi pracovníky agentury nebo členy týmu. Jsou to za prvé vazby "kulturní" a za druhé vazby "strukturní". Jejich působení činí z jedinců akceschopný celek. Středem zájmu této knížky jsou hlavně "kulturní" vazby. Budu jim proto věnovat větší pozornost a o "strukturních" vazbách se zmíním jen v nezbytné minimální míře.

Kultura

"Kulturní vazby" jsou vztahy sounáležitosti, které se opírají o kolektivním vědomí členů skupiny. "Kolektivním vědomím" míním společné představy pracovníků organizace o hodnotách, cílech a způsobech práce s klienty a o tom, jak je třeba jednat ve vzájemných vztazích a ve styku s jinými lidmi. Díky těmto společným představám mohou lidé v organizaci očekávat, že jejich spolupracovníci budou na problémy a úkoly reagovat pro ně srozumitelným způsobem. Mohou tak vzájemně předvídat své reakce a svým jednáním se mohou navzájem doplňovat nebo si alespoň nemusí překážet.

Předpokládejme, že společnou hodnotou lidí z jednoho pracoviště je respekt ke klientovi a že jejich cílem je posilovat samostatnost klientů. Pracovníci budou v takovém případě nejspíš sdílet přesvědčení, že je třeba nechat na klientovi, aby sám určil problém, který má být řešen. Pokud budou dva lidé z tohoto pracoviště během jednoho dopoledne jednat třeba na policii a na úřadu práce, oba budou postupovat s vědomím, že kolega, který jedná s pracovníky jiného úřadu, sleduje společný záměr, a hledá tudíž způsob, jak prosazovat právo jejich společného klienta na samostatné vyjádření jeho vlastních zájmů. Podobně si budou oba spolupracovníci rozumět, pokud se budou vzájemně zastupovat při osobním jednání s určitým klientem, třeba s "panem Vršatou". Oba si budou myslet, že by nebylo dobré udělat za pana Vršatu něco, když pan Vršata druhému kolegovi slíbil, že to udělá sám.

Oporou kulturní sounáležitosti skupiny je tedy možnost předvídat reakce ostatních a zařít se podle toho. Na kulturně soudržném pracovišti mohou lidé předpokládat, že ostatní budou úkoly, situace, chování lidí a problémy, se kterými přicházejí při práci do styku, chápat podobným a pro ostatní srozumitelným způsobem. Chceme-li pochopit, proč lidé z určité organizace přistupují ke klientům pro ně typickým způsobem, musíme porozumět tomu, jak chápou různé události, způsoby chování a reakce klientů nebo jiných lidí na vše, co považují při své práci za hodné pozornosti. Je užitečné představit si tyto události, způsoby chování a reakce jako "symboly" (znaky), kterým jsou pracovníci jednoho pracoviště zvyklí přisuzovat podobný význam.⁷

Za takový symbol můžeme považovat všechno, co někdo řekne nebo udělá. Například chování mladistvého klienta, který ve škole podle sdělení ředitelky bil spolužačky a v kanceláři sociální pracovníci tvrdil, že "ho ty krávy" (míněno spolužačky) "nezajímají". Pokud se zaměříme na možnost, že pracovníci různých organizací mohou chování takového klienta chápat odlišně, má smysl položit si otázku: "Co pro lidi z různých pracovišť symbolizuje sdělení ředitelky a obhroublá výpověď mladíka?"

Možností je více, z úsporných důvodů uvedu pouze tři. Bití spolužaček a jejich připodobňování k dobytku je možné chápat jako výraz "nepochopitelné a v patologické osobnosti zakořeněné agrese"⁸, jako "poněkud neurvalý projev neohrabaného pubertálního zájmu o kontakt s bytostmi odlišného pohlaví" nebo jako "chování, jehož účelem je přilákat pozornost".⁹

⁷ Úvahy o tom, že kolektivní reakce pracovníků určité organizace na chování klientů vyplývají z toho, že jako členové jedné skupiny připisují událostem pracovního života podobný význam, a úvahy o tom, že kultura různých organizací se liší tím, že jejich pracovníci podobné události svého pracovního života "čtou" odlišně, se opírají o názory Geertze (2000: 13–42). Jeho pojetí kultury lze stručně shrnout dvěma parafrázemi Geertzových úvah: "Události jsou symboly významů, jimiž se řídí jednání lidí ve veřejném světě jejich každodenního života." "Účelem výzkumu kultury je poznávání významu událostí a dějů jako pojmových struktur, jimiž se řídí jednání účastníků těchto dějů a událostí."

⁸ V tomto duchu by sdělení o bití spolužaček a jejich označení výrazem "krávy" četli zastánci "modelu osobnostního deficitu", který popisuje Otto (1989: 526). Viz o tom blíže čtvrtou kapitolu.

⁹ Tímto způsobem pojmenovávají některé projevy agresivity mladistvých Brown, Bullock, Hobson a Little (1998: 42), kteří se v Anglii zabývají výzkumem dětských domovů. Vnímání fyzické a slovní agrese jako symbolu neuspokojené potřeby zájmu o vlastní osobu odpovídá přístupu, který Otto (1989: 526) označuje jako "model osobnosti delikventa v situaci". Blíže viz čtvrtou kapitolu.

V organizaci, jejíž pracovníci by popsanou agresí "četli" prvním uvedeným způsobem, tedy jako projev patologické osobnosti, by pravděpodobně hledali způsob jak mladíka vystavit dostatečně účinné sankci. Hrozba umístěním do výchovného ústavu nebo zmínky o stigmatizaci, které by byl mladík vystaven případným psychiatrickým vyšetřením, by jej měly napříště odvrátit od podobného počínání. V organizaci, jejíž pracovníci by popsanou událost četli druhým uvedeným způsobem, čili jako projev přebujelé pubertální dezorientace, by se pravděpodobně snažili, aby mladík nahlédl důsledky svého počínání pro vývoj jeho šancí u bytostí opačného pohlaví a dostal příležitost seznámit se s účinnějšími postupy dvoření se dívkám. Na pracovišti, kde by agresí mladíka vnímali jako pokus o získání pozornosti, by asi hledali, čeho se mu v mezilidských vztazích nedostává, a pokusili by se mu pomoci navázat nebo posílit vztahy s lidmi, kteří jsou pro něj důležití.

Co organizace, to jiný význam stejného činu, co kultura, to jiná reakce na agresivního klienta.

Je pravděpodobné, že kdyby pracovník některé z uvedených organizací změnil zaměstnání a přišel na jiné z uvedených pracovišť, jeho reakce na agresivního klienta by zde budily podiv a pro něj nepřijemnou pozornost. Nový pracovník by se octl mezi lidmi, pro které by byl jeho způsob "čtení" chování klienta nezvyklý. Alespoň zpočátku by noví spolupracovníci měli potíže porozumět jeho reakcím, a považovali by jej proto za nespolehlivého. Neměli by v něj důvěru. Možná by si jejich způsob vidění osvojit, možná by odešel, možná by vyvolal diskusi, která by vedla buď ke změně pohledu ostatních, nebo k rozšíření "pásma přijatelné odchylky" od zavedené praxe. Tak či onak, v důsledku rozdílu mezi kulturou původního a nového pracoviště by jeho začlenění do nového kolektivu nebylo přímočaré.

Jak lidé reagují na sjednocující působení kultury?

Slova "sounáležitost", "společné představy" nebo "soudržné pracoviště" budí dojem, že "kultura" je synonymem sjednocování. Tento dojem je v jistém smyslu správný. Termín "kultura" upozorňuje na potřebu a existenci určitého stupně shody. Ta lidem umožňuje předvídat jednání spolupracovníků a přizpůsobovat se mu tak, aby jednání všech vedlo jak k dosažení společných cílů, tak k naplnění dílčích cílů subkultur a jedinců. Pokud by však důraz na sjednocování vedl k představě, že kultura spočívá v nastolování "jednotného pohledu", bylo by třeba takové stanovisko odmítnout. Z tohoto hlediska má pravdu Úlehla, jehož důraz na nestejnost přístupu spolupracovníků ke klientům jsem si na začátku této kapitoly dovolil označit za příliš vyhocený. Přestože Úlehla podle mě podcenil sjednocující úlohu soužití lidí na jednom pracovišti, souhlasím s jeho názorem, že zavádění totální jednodlosti by odporovalo "přirozenosti člověka". Lidé totiž na kolektivní představy nereagují pasivně, ale přehodnocují je. Vždy hledají způsob jak je přizpůsobit vlastním preferencím. Projevem toho jsou různé způsoby akceptace kultury v organizacích.

V návaznosti na to, co uvádí Martin (1992), je možné říci, že v jedné a téže organizaci se obvykle vyskytují tři způsoby přijetí ustálených představ její kultury. První z nich spočívá ve všeobecné shodě o některých představách. Pracovníci organizace je společně

”sdílejí?”. Díky tomu vědí, že ostatní budou na některé události reagovat podobně jako oni sami, a zpravidla se na to mohou spolehnout.

Druhý způsob přijetí kultury organizace spočívá v tom, že některé kolektivní představy jsou vnímány několika různými způsoby aniž ztratí svůj základní smysl. Například v nemocnici pravděpodobně převládají ty představy o práci s pacienty, které zastávají lékaři. Zdravotní sestry, sociální pracovníce a ošetřovatelé ovšem mohou na názory lékařů pohlížet z hlediska vlastních zájmů. Mění je, poněkud posouvají jejich význam a vytvářejí tak vlastní, vnitřně soudržné subkultury. V jejich rámci, převládá názorová shoda. V rámci celé nemocnice však může existence subkultur vést k napětí. Za těchto okolností pracovníci organizace vědí, v čem budou členové různých subkultur reagovat podobně jako ostatní a v čem se jejich reakce budou lišit. Pokud se s těmito rozdíly smíří, mohou díky tomu předcházet neshodám a konfliktům. Tak tomu ale vždy nebývá. Některí lidé si myslí, že ti ostatní by měli ve všem myslet stejně jako oni, a usilují proto o výše zmíněnou všeobecnou shodu. Třeba ani netuší, že tím vyvolávají spíše napětí.

Základem třetího způsobu přijetí kultury organizace je nejednoznačnost. Lidé v organizaci sice považují za důležité některé společné otázky, mnozí však na ně nemají jednoznačnou odpověď. Různí jedinci reagují na tutéž otázku odlišným způsobem a svůj pohled mění podle okolností, které nastanou. Představy, na kterých je založena spolupráce v organizaci, sice mohou mít stabilní významy, pracovníci je však uplatňují pouze v některých situacích. Kdo chce předvídat reakce kolegů, musí vědět, kdy a co platí a kdy ne.

Jeden člověk nebo celá podskupina může na různé představy kultury své organizace reagovat všemi uvedenými způsoby současně. Některé společné představy sdílí s ostatními, jiné vnímá po svém a další jsou pro něj zdrojem dohadů. Třeba sociální pracovníce v nemocnici mohou s lékaři sdílet představu, že předpokladem uzdravení pacienta je zákrok medicíny. Svoje si ovšem mohou myslet o názoru, že zákrok medicíny k uzdravení stačí, a dobře proto spolupracují jen s těmi lékaři, kteří medicínu nepovažují za ”všespasitelnou”. Několik málo sociálních pracovníků si může myslet, že má smysl při práci s pacienty prosazovat razantním způsobem názor, že medicína vše nezvládne. Druhá část na pokusy tohoto druhu reagovala. Většina může být v této věci na rozpacích.

Tato rozmanitost způsobů přijetí společných představ se projevuje tím, že je pracovníci organizace ”uznávají” dvěma odlišnými způsoby. Některé z nich ”sdílí” a jiné toliko ”respektují”. ”Sdílejí” ty, které vnitřně považují za správné a následováníhodné, a proto na nich lpí. ”Respektují” ty, které sice nepovažují za bezvýhradně správné, které jsou však nuceni uznávat pod vnějším (mocenským nebo morálním) tlakem, a mají pro ně proto spíše instrumentální význam. To znamená, že jsou pro ně více nebo méně přijatelným nástrojem (instrumentem) dosažení hodnot, na kterých jim opravdu záleží.

Například Winkler (2000: 117–119) uvádí, že pracovníce odborů sociální péče, které se účastnily jeho výzkumu, sdílely představu ”*slušného žadatele*” o sociální dávky a byly přesvědčeny, že někteří žadatelé systém dávek ”zneužívají”. Samozřejmě se stávalo, že musely posoudit žádost klienta, o kterém si myslely, že sociální dávky zneužívá. Svě podezření mu sice dávaly najevo, ale ustanovení zákona respektovaly a dávku mu vyměřily. Dělal to však s pocitem, že systém je ”*sociálně nespravedlivý především vůči těm, kteří pracují*”. Vzdor tomu ”nespravedlivý” systém respektovaly. Winkler sice jasně neříká, co je k tomu vedlo, lze se však domnívat, že důvodem byla úcta k zákonu a k mínění

nadřazené. Ta uznávala rozlišování žadatelů podle zákona a ne podle *”neoficiálního členění”* na *”slušné”* a *”zneužívající”*, které bylo blízké subkultuře výkonných pracovníků.

Ideologie, hegemonie a její meze

Aby lidé mohli spolupracovat, potřebují věřit, že lidé kolem chápou alespoň některé události života v organizaci obdobně a že díky tomu budou při práci s klienty postupovat pro ně srozumitelným způsobem. Tato důvěra se opírá o dva typy společně uznávané představ.

Za prvé jsou to představy o smyslu a významu pracovních událostí – úkolů, problémů nebo situací. Významy, které těmto událostem pracovníci agentury nebo týmu společně přisuzují, vycházejí z jimi kolektivně uznávaných hodnot, přístupů, cílů a zájmů, jedním slovem *”preferencí”*. Tyto kolektivní preference a z nich vycházející významy pracovních událostí můžeme souhrnně označit jako *”ideologii”* organizace.

Druhý typ představ, o něž se opírá důvěra v předvídatelnost jednání ostatních, se týká otázky: *”Jak na společně vnímané události reagovat?”* V organizacích bývá zvykem, že se tato reakce řídí sadou ustálených odpovědí, které pracovníkům ukazují, jaké jednání se od nich v různých situacích očekává, jak mají jednat mezi sebou navzájem a co dělat ve styku s klienty a lidmi mimo organizaci. Tyto kolektivně uznávané odpovědi na otázku: *”Jak postupovat?”* můžeme souhrnně označit jako *”uznávaná pravidla jednání”*.

”Ideologie” a *”pravidla”* spolu obvykle souvisí. Pro ideologii určitého úřadu může být například charakteristické, že jeho pracovníci považují za rozhodující hodnotu, *”aby je práce bavila”*, a kladou si tudíž za cíl uchovat si co největší prostor pro samostatné rozhodování. Aby toho dosáhli, řídí se třemi pravidly: *”Kdo se moc ptá, moc se dozví!”* *”Když máš v pořádku papíry, vedoucí se o tebe moc nestará!”* Třetí pravidlo zní: *”Papír snese všechno!”* Vedoucí je spokojen s pro něj bezproblémovými výkazy, nemá důvod podřízené moc kontrolovat a ti mají prostor pro vlastní rozhodování a čas věnovat se tomu, co je na jejich práci baví.

Termín *”ideologie organizace”* zde upozorňuje na předpoklad, že lidé bývají soudržnější a jednájí koordinovaněji, pokud přisuzují událostem pracovního života podobné významy. K tomu dochází, když spolupracovníci mají podobné představy o třech základních prvcích ideologie organizace: Za prvé o tom, co je důležité, tedy o *”hodnotách”*. Za druhé o tom, v čem spočívají problémy klientů a jak je na ně žádoucí reagovat, tedy o *”přístupech ke klientům”*. A za třetí o tom, čeho je třeba dosáhnout, to jest o *”zájmech”* a *”cílech”*¹⁰. Jak je naznačeno výše, hodnoty, přístupy ke klientům, zájmy a cíle budu souhrnně označovat jedním slovem *”preference”*.

Je účelné rozlišovat *”kolektivní”* a *”díleční”* preference. *”Kolektivní preference”* jsou ty hodnoty, přístupy, zájmy a cíle, které uznává většina pracovníků organizace. Pro jejich

¹⁰ S otázkou, čeho je třeba dosáhnout, souvisí kromě pojmů *”zájmy”* a *”cíle”* také slovo *”úkol”*. V textu je samostatně neuvádím, protože termínem *”úkol”* se obvykle označují krátkodobé nebo díleční cíle, které vycházejí z cílů dlouhodobějších a komplexnějších. *”Úkol”* je z tohoto hlediska jedním z typů *”cílů”*.

dosažení jsou pracovníci – v případě konfliktu nebo dilematu – ochotni obětovat jiné hodnoty, přístupy, zájmy nebo cíle. "Dílčí preference" jsou "osobní" hodnoty, přístupy, zájmy a cíle jedinců nebo hodnoty, přístupy, zájmy a cíle podskupin a jejich subkultur, které existují uvnitř agentury nebo týmu. Dílčím preferencím bývá v organizaci přiznávána určitá důležitost, nejsou však považovány za prioritní. Snaha o jejich naplnění se považuje za účelnou pouze tehdy, pokud neohrožuje možnost uplatnění nebo dosažení kolektivních hodnot, přístupů, zájmů a cílů. Zastánci dílčích preferencí na nich ovšem obvykle dosti silně lpí, což při odmítavé reakci ostatních vyvolává napětí.

Kolektivními bývají hodnoty, přístupy, zájmy a cíle, které představují styčné body různých ideologií. Jsou to preference, které se v nějaké podobě objevují v ideologii většiny jedinců a podskupin. Tyto styčné body bývají nalezeny dvěma způsoby. Buď cestou postupných kompromisů, které vedou ke vzájemnému přizpůsobování a sblížování preferencí dílčích subkultur. Nebo tak, že zastánci dílčích ideologií přejímají a podle svého "vkusu" uzpůsobují preference dominantní ideologie, jejíž zastánci mají v organizaci rozhodující vliv.

Howe v této souvislosti uvádí, že sociální pracovníci v Anglii často působí v organizacích, kde panuje "*ideologická hegemonie*" jiných profesí (Howe, 1986: 130–139). Sociální pracovníci se za těchto okolností ocitají v pozici dílčí skupiny, která má možnost pracovat v souladu s ideologií svého oboru jen do určité míry. Je nucena přizpůsobovat cíle a obsah své práce představám pracovníků jiných oborů – v české společnosti například ekonomů, právníků, lékařů, psychiatrů nebo psychologů. Ti mívají v českých pomáhajících organizacích často "*ideologickou*" převahu.

V Anglii se podle Howa stali "*ideologickým hegemone*m" organizací služeb sociální práce profesionální manažeři. Sociální pracovníci tam – ostatně stejně jako u nás – "*nepřesvědčili veřejnost, že disponují dovednostmi, které jsou pro potenciální uživatele velmi cenné nebo obtížně pochopitelné*". To se naopak daří manažerům, kteří díky tomu v organizacích dokáží vytvářet pro ně příznivé "*ideologické klima*", "*modelovat vnímání, představy a preference*" (tedy "*ideologii*") sociálních pracovníků a usměrňovat je, pokud jejich postup vybočí z daného ideologického rámce a zájmy manažerů se zdají být ohroženy. (Howe, 1986: 112, 116, 125–126.)

Ať už je shoda dosažena sblížováním preferencí ideologií dílčích podskupin nebo přizpůsobováním dílčích ideologií dominantním představám "*hegemonu*", výsledkem bývá soudržná skupina, ve které není nutno každodenně řešit zásadní dilemata mezi preferencemi kolektivní a dílčí ideologie. Určitá míra shody bývá zárukou toho, že zastánci dílčích ideologií považují uplatnění kolektivních hodnot, přístupů, zájmů a cílů za prostředek k naplňování svých vlastních preferencí. Úzká elita nebo širší okruh pracovníků si za těchto okolností klade otázku: "Jak v podmínkách, které organizace musí při své činnosti akceptovat, prosazovat hodnoty kolektivní ideologie?" Ve snaze najít odpověď na tuto otázku formulují pracovníci zájmy a cíle, jejichž dosažení by jim za daných podmínek mělo otevírat cestu k uznávaným hodnotám. Kromě toho vymezují technologie (přístupy ke klientům a metody práce s nimi), které vyjadřují uznávané hodnoty a měly by napomáhat realizaci jim odpovídajících cílů a zájmů organizace. Podstatné je, že zvolené cíle, zájmy a přístupy jsou výsledkem snahy pracovníků o uplatnění hodnot organizace v daných podmínkách.

”Průnik” preferencí kolektivních a dílčích ideologií může být někdy rozsáhlý a míra shody různých podskupin a subkultur v organizaci může být značná. Přesto jedinci a dílčí skupiny dále dotvářejí ustálená pravidla jednání tak, aby odpovídala těm jejich preferencím, které se do kolektivní ideologie ”nevešly”. Během své všední práce se všichni snaží najít a využít takové praktiky, které by jim umožňovaly prostřednictvím kolektivních přístupů, zájmů a cílů uskutečňovat jejich osobní nebo subkulturní preference. Práce s klienty jim vždy skýtá prostor, aby mohli uplatnit vlastní úsudek.

Jak jsem již řekl v úvodu této knížky, při bezprostřední práci s lidmi je třeba činit rozhodnutí, která nemohou ani zákonodárci, ani nadřízení řadových pracovníků důsledně naprogramovat. I při direktivním vymezení úkolů a postupů práce vzniká při rozhodování o způsobu řešení individuálních situací prostor pro nezávislý úsudek řadových pracovníků. (Lipsky, 1980: 13–25, 1991: 214–215; Billis, 1984: 84; Brodtkin, 1997: 3–6; Baldwin, 2000: 79–81.) Pracovníci proto dilemata mezi kolektivními a dílčími preferencemi zvládají sobě vlastním, ne zcela předepsaným způsobem. V tomto smyslu asi platí Úlehlovo tvrzení, že žádný pomáhající pracovník nebude na klienta reagovat zcela stejně jako jeho spolupracovníci. Každý jedinec nebo malá skupinka uznává kromě kolektivních také své vlastní preference, a některé kolektivní představy proto spíše respektuje než sdílí. Každý má proto důvod vyzkoušet aspoň občas nějaký vlastní ”vynález” či ”fígl”. Nezávislost tohoto druhu ovšem není bezmezná. Každý se rozhoduje v rámci řádu, který je vymezen kolektivně uznávanou ideologií organizace.

Prosazování dílčí ideologie je nejsnazší pro ty pracovníky a subkultury, jejichž preference jsou blízké prioritám kolektivní ideologie. Naplnění svých preferencí obtížněji prosazují ti, jejichž hodnoty, přístupy, zájmy a cíle se od preferencí kolektivní ideologie liší. I ti však mají na kulturu své organizace vliv. V zájmu uplatnění svých dílčích aspirací hledají – někdy obtížně, a dokonce i bezvýsledně – způsob, jak skloubit svoji ideologii s ideologií organizace a z dosažení kolektivních preferencí učinit nástroj dosažení svého. Tyto snahy výrazně ovlivňují způsob, jakým pracovníci organizace ”čtou” kolektivně uznávané významy pracovních událostí a jak v návaznosti na to v praxi dotvářejí uznávaná pravidla jednání.

Znamená to, že lidé, jejichž osobní ideologie se od kolektivní ideologie více nebo méně liší, se na utváření kultury své organizace podílejí i tehdy, je-li ovládána ”ideologickým hegemonem”. Mezi ním a ostatními dochází převážně k tichému vyjednávání o tom, co je akceptovatelné. Uznávané způsoby vnímání pracovních událostí a uznávaná pravidla jednání se tak dotvářejí do své rutinní, všední podoby. Často dochází k tomu, že pracovníci jednají s klienty, nadřízenými a dalšími lidmi způsobem, který jim vyhovuje, a elita organizace – ideologický ”hegemon” některé z těchto postupů netrestá. Buď proto, že mu nepřipadají příliš problematické, nebo proto, že nedokáže domyslet jejich dopady na vlastní zájmy. Vzájemné působení mezi lidmi v organizaci a mezi nimi a klienty pak probíhá trochu jinak, než by si to mnozí byli ochotni připustit. Lidé pro to hledají přijatelná vysvětlení. Způsob vnímání pracovních událostí se tak dotváří pod vlivem všedního běhu pracovního jednání a uznávaná pravidla se přizpůsobují preferencím dílčích ideologií.

Pravidla jednání a struktura organizace

Výsledkem snahy jedinců a podskupin o uplatnění kolektivních i dílčích preferencí jsou ustálené představy, které jsou založeny na zvyku předvídatelně reagovat na podobně vnímané události. Tyto představy jsem výše označil jako "uznávaná pravidla jednání". Jsou to normy¹¹, standardy¹² nebo vzory¹³ jednání, které lidem ukazují, jak jednat v kontaktu s ostatními pracovníky organizace, s klienty nebo s dalšími subjekty. Pro soudržnost a akceschopnost organizací je důležité, aby jejich pracovníci uznávali pravidla, která s ohledem na preference kolektivní ideologie vymezují šest následujících typů jednání: Způsoby rozhodování o cílech a úkolech. Pracovní postupy. Dělbou úkolů. Způsoby koordinace jejich plnění. Představy o tom, jak jedná nebo nejedná "dobrý pracovník". Způsoby udělování odměn a trestů. V této knížce se budeme dále zabývat druhým z uvedených šesti typů pravidel – pravidly, která regulují způsob práce s klienty.

Z hlediska vzájemné souhry je důležité, aby pracovníci věděli, jaké postupy práce s klientem mohou očekávat u svých kolegů. Tyto postupy regulují a předvídatelnost způsobu intervence v organizaci umožňují dva typy pravidel. Budu je označovat jako "pravidla přístupu ke klientům" a "uznávané metodické postupy". Hranice mezi nimi je jen rámcová a uznávané představy prvního a druhého typu se navzájem prolínají. Oboje můžeme chápat jako praktické návody jak jednat s klienty v souladu s preferencemi uznávané kolektivní nebo dílčí ideologie.

"Pravidla přístupu ke klientům" vyjadřují uznávané představy o tom, jak je možné zvládat běžné pracovní podmínky a z jejich nesourodosti vyplývající všední dilemata práce s klientem. Trpělivý čtenář se v dalším textu dočte, že například dilema mezi množstvím klientů a kvalitou služeb a dilema mezi procedurálním a situačním přístupem se v organizacích často zvládá pomocí pravidla selekce. Pracovníci si zvyknou klienty stereotypně rozdělovat podle nějakého snadno rozpoznatelného znaku (třeba podle

¹¹ "Normy" jsou návody žádoucího průběhu jednání, jejichž vliv na jednání je garantován mocenskou nebo morální, tedy z hlediska jednajícího subjektu "vnější sankcí". O té hovoříme, má-li jeden subjekt (nadřízený, kolegové) možnost jinému subjektu (podřízenému, kolegovi) umožnit nebo omezit přístup k hodnotám, které jsou pro něj důležité (např. peníze, důvěra kamarádů). Pod tímto tlakem bývají normy "respektovány", často bez ohledu na to, zda jsou "sdíleny".

¹² "Standardy" jsou pravidla, která vymezují způsoby jednání, o jejichž uskutečnění by mělo být usilováno. Jsou vymezena výhledově, aby bylo možné posuzovat míru jejich naplnění. Úsilí o jejich dosažení je garantováno vnější (mocenskou nebo morální) sankcí. Způsobem svého vymezení připomínají "vzory jednání" (viz následující poznámka), zatímco z hlediska garance své účinnosti jsou podobné "normám jednání" (viz předcházející poznámka).

¹³ "Vzory" označují stavy nebo způsoby jednání (např. "být dobrým šéfem", "získat potřebnou kvalifikaci", "zvládat agresivní klienty jako ona" aj.), kterých je podle pracovníka žádoucí dosáhnout. Vliv "vzorů" na jednání lidí je zajišťován jejich kladným postojem k nim, tedy "subjektivní" nebo – z hlediska jednajícího – "vnitřní" sankcí. Pracovník chce následovat určité pravidlo jednání, protože to sám považuje za důležité. Pokud tímto způsobem preferuje určité způsoby jednání více lidí současně, říkáme, že jsou jimi určité vzory "sdíleny".

zdravotního stavu nebo podle toho, zda se domáhají svých občanských práv nebo ne) na "hodné" a "nehodné" pozornosti. Prvním pak věnují více času, jejich situací se zabývají komplexněji, radí jim a dávají jim najevo své uznání. Druhé nechají stát opakovaně ve frontě a pak je odbudou nějakým administrativně snadno proveditelným řešením – pošlou je jinam, dají jim formulář, ať si ho vyplní sami, zařadí je do nepříliš nákladného programu, který jim stejně nepomůže, apod. Kvalitní pomoci se dostane jen některým a skutečnost, že část klientů byla odbyta, se zdá být odůvodněná.

Pravidlům, která pracovníkům umožňují zvládat pracovní podmínky a z nich plynoucí všední dilemata práce s klientem, je věnována druhá část knížky. Kromě nich je způsob práce s klienty ovlivňován také psanými a hlavně nepsanými pravidly, která vymezují tzv. "uznávané metodické postupy". Tímto termínem zde označuji teoreticky zdůvodněné přístupy a techniky práce s klientem, které se pracovníci učí během studia nebo ve výcviku a uplatňují jako specialisté svého oboru. Výběr a způsob uplatňování těchto oborových postupů se v konkrétní organizaci zpravidla přizpůsobuje uznávaným řešením všedních dilemat práce s klientem. Tímto druhým typem pravidel práce s klientem se například zabývají Payne (1991: 47–51), Howe (1991) nebo Navrátil (2002). My se jimi v této knížce přímo zabývat nebudeme.

Pokud pracovníci organizace společně uznávají (někteří "sdílejí", jiní "respektují") pravidla vzájemného jednání při řešení případu, interakce mezi nimi probíhají opakovaně shodným nebo podobným způsobem. Když například všichni pracovníci oddělení uznávají, že postup řešení každého "případu" musí schválit vedoucí, následování tohoto pravidla v rámci oddělení postupně vyústí v diferencovanou soustavu různých způsobů předkládání plánů intervence. Na oddělení budou zpočátku probíhat časté informativní schůzky celého osazenstva. Později si pracovníci začnou několikrát týdně chodit pro podpis plánu intervence. Časem přijdou na to, co je nutné vedoucí říkat a co ne a kdy za ní přijít, aby se ve věci příliš "nešťourala". Vedoucí si zase vyjasní, čemu má věnovat pozornost, aby z jejího hlediska nedošlo k nějakému "průšvihů". Ustálí se rituál, který spočívá ve více či méně věcném nebo případně zcela formálním projednání případu vedoucí a příslušným pracovníkem. Časem se na oddělení vydělí dvě kategorie pracovníků. "Zkušenějším", oblíbenějším nebo třeba odborně kvalifikovanějším pracovníkům vedoucí dovolí konzultovat jen problematičtější případy, zatímco "méně zkušení", méně oblíbení nebo nekvalifikovaní budou nuceni konzultovat každý případ. Později přijde vedoucí na to, že má moc jiné práce, a schvalování postupu intervence předá některé ze zkušenějších kolegů ... a tak dále.

Jak je z příkladu patrné, následování uznávaných pravidel vede v organizaci k ustálení několika typů opakujících se interakcí. Jednotlivé podskupiny pracovníků si zvyknou využívat jen některé z nich. Jejich průběhu a sociálnímu rozvrstvení dávají v očích pracovníků smysl ty hodnoty, přístupy, cíle a zájmy, které oni sami uznávají. Někteří chápou opakování ustáleného průběhu těch interakcí, které se jich týkají, hlavně jako příležitost k naplnění kolektivních preferencí, pro jiné může být následování stálejších vzorů interakce především způsobem dosažení jejich dílčích preferencí. Opakující se interakce a význam, který má účast na nich pro různé podskupiny pracovníků, budu označovat jako "strukturní vazby" nebo krátce jako "strukturu" organizace.

Uznávaná pravidla jednání pomáhají udržovat stabilitu struktury interakcí. Když například lidé v organizaci sdílí představu, že by nejvyšší uznání mělo náležet těm, kdo se zabývají nejsložitějšími situacemi klientů, budou se tito pracovníci opakovaně setkávat s různými projevy úcty – s prosbami o radu, pozdravy kolemjdoucích, volným vstupem do kanceláří nadřazených atd. Vnější pozorovatel zaznamená, že dotyční pracovníci stojí vysoko ve struktuře prestiže. Pokud ovšem všichni respektují představu, že největší "průšvih" by byla neúspěšná finanční kontrola, řešitelé složitých případů nebudou mít nejvyšší prémie a opakovaně budou nuceni podřizovat se požadavkům vedoucího účtárny. Vnější pozorovatel si všimne, že řešitelé složitých případů mají sice vysokou prestiž, jejich celkový status je však poněkud ve stínu účetních.

Kdo určuje pravidla?

"Nastavení" uznávaných pravidel jednání do značné míry určuje struktury moci¹⁴ v organizaci. Z uznávaných představ o tom, kdo, případně s kým, má rozhodovat o cílech, stanovovat úkoly a pracovní postupy, stanovovat výši odměn ... atd., do značné míry plyne, zda bude moc v organizaci soustředěna do rukou úzké elity, zda se o ni bude dělit větší počet lidí, případně zda někteří pracovníci budou schopni udržet určitou nezávislost a kontrolu nad těmi rozhodnutími jiných, která se jich týkají. Například tam, kde jsou všichni přesvědčeni, že řadoví sociální pracovníci mají samostatně posuzovat potřeby klientů a určovat postup intervencí, bude jiná struktura moci než v organizaci, kde se řídí představou, že úkolem řadových pracovníků je prověřovat oprávněnost požadavků klientů podle hledisek, která stanovili jejich nadřízení.

Pravidla jednání, jimiž se pracovníci organizace ve vzájemných kontaktech a v kontaktech s klienty řídí, tedy vymezují mocenské vztahy uvnitř organizace i mezi pracovníky a jejich klienty. Na jedné straně uznávaná pravidla skýtají některým lidem možnost opakovaně rozhodovat o tom, co mají dělat ostatní. Na druhé straně tatáž pravidla dávají větší nebo menší části pracovníků a klientů možnost vyhýbat se vnější kontrole svého jednání.

Opakované rozhodování o ostatních posiluje schopnost nad nimi udržovat nebo rozšiřovat moc. Držitelé moci získávají přístup k informacím, uzavírají mezi sebou koalice a svými rozhodnutími si řadu lidí zavazují a získávají tak jejich budoucí podporu. Kromě toho je důležité, že díky své stávající pozici jsou "schopni prosazovat hlediska, podle nichž se v organizaci rozhoduje" (Howe, 1986: 110). Stávající moc tedy umožňuje v procesu rozhodování prosazovat výše zmíněnou "ideologickou hegemonii", to je takové vnímání pracovních událostí, které odpovídá zájmům mocenské elity, a respektování takových pravidel, které napomáhá zachovávat existující mocenské vztahy.

V organizacích služeb sociální práce je této otázce třeba věnovat pozornost. Pracovníky, kteří samostatně zjišťují informace o klientech a kteří své speciální dovednosti uplatňují v osobním kontaktu s nimi, je obtížné kontrolovat pomocí dohledu,

¹⁴ Termínem "moc" budu v této kapitole označovat schopnost člověka (nebo skupiny lidí) dosáhnout toho, aby jiní lidé jednali v souladu s jeho (jejími) zájmy. K vymezení "moci" viz též sedmou kapitolu.

donucení nebo příkazů. Jak jsem už několikrát uvedl, bezprostřední interakce s klienty jim vždy skýtá určitou volnost rozhodování. Jejich počínání v mezích této organizační volnosti je možné kontrolovat pouze působením na jejich vnímání pracovních událostí, tedy prostřednictvím "ideologické hegemonie" (Howe, 1986: 111; Lipsky, 1991: 225–227). Manažeři organizací sociálních služeb tento způsob kontroly uplatňují, a sociální pracovníci i pracovníci jiných pomáhajících profesí proto často "*působí v předem vymezeném rámci*" (Howe, 1986: 118). Vliv tohoto rámce na utváření kultury poskytování služeb sociální práce ilustruje příklad intervence do situace chudé anglické rodiny. Její péče o děti byla podle dohlížející zdravotní sestry ve svých hygienických důsledcích "*varující*" (Howe, 1986: 87).

Průběh intervence, který popisuje Howe (1986: 87–90), byl výsledkem střetu dvou subkultur. Pro první z nich bylo charakteristické zaměření na možnosti zlepšení, budoucnost a vztahy mezi členy rodiny. Druhá byla soustředěna na měřitelné stavy, současnost a fyzický prospěch dětí.

Protagonistou první z nich byl sociální pracovník, který výše zmíněný případ řešil. Podle něho velmi mladí rodiče "*mnoho nevěděli o tom jak vychovávat děti a pečovat o ně*". Mladou rodinu, se kterou byl pracovník v kontaktu, vnímal jako "*trosečníky, kterým se neustále daří držet hlavu těsně nad vodou*". Chtěl je "*podpořit ve snaze udržet děti doma*". Na případ pohlížel "*z hlediska rodiny, vztahu rodičů k dětem a jejich schopností*". Zařídil, aby do rodiny docházela pomocnice, která měla sehrát úlohu "*vzdělavatele*". Doufal, že se mu ve spolupráci s otcem, který situaci zvládal lépe než matka, podaří překonat nejzranitelnější – kojenecké – období života nejmladšího dítěte a udržet je v rodině do doby, kdy už obavy o jeho fyzický prospěch nebudou tak akutní. Když došlo k narušení jinak stabilních vztahů mezi rodiči, umístil nejmladší dítě do jeslí, kde o něj bylo dobře postaráno. S rodiči diskutoval o jejich obavách, pocitech i o jejich chování. Situaci se dařilo stabilizovat.

Na průběh celého případu dohlížela "*případová konference*", jejímiž členy byli kromě sociálního pracovníka jeho dva nadřízení, dohlížející zdravotník a lékař. Všichni na sociálního pracovníka "*neustále naléhali*", aby děti rodičům odebral. Tlak této "*zdravotnické lobby*" zesílil, když se narodilo nejmladší dítě. Dohlížející zdravotnice a lékař u něj konstatovali "*podvýživu*" a "*několikeré onemocnění*". Účastníci případové konference se soustředili především na váhu dítěte. Případová konference autoritativně rozhodla, že v případě jakéhokoliv úbytku váhy nejmladšího dítěte musí sociální pracovník "*provést akci*".

Když váha nemluvněte skutečně poklesla, nadřízení dali sociálnímu pracovníkovi pokyn k odebrání dítěte z rodiny a k umístění na "*bezpečnější místo*". Ten je však – k nelibosti zdravotníků – zviklal poukazem na to, že jednorázový úbytek váhy byl přechodným důsledkem onemocnění dítěte. Po delší době však opět došlo k jednorázovému úbytku na váze. Následovalo nekompromisní rozhodnutí případové konference o odebrání dítěte. Sociální pracovník to komentoval slovy: "*[...] myslel jsem na to [...], jak se vyhnout drastické akci ... hledal jsem pozitiva [...]. Ale nakonec jsem to udělal. Musel jsem to udělat. [...] Měl jsem pocit, že nemám jinou volbu [...]. Stále jsem se pokoušel lidi přesvědčit, aby své rozhodnutí změnili, ale ... můj vedoucí, který byl také*

předsedou případové konference, tvrdě rozhodl. Tak jsem dítě odebral. Bylo to těžké. Umístil jsme je do péče pěstounů. Situaci jsem vysvětlil rodičům.” (Howe, 1986: 87–90.)

Není těžké si představit, že na příslušném oddělení by v důsledku právě popsané zkušenosti své názory snáze prosazovali pracovníci, kteří se rádi rozhodují podle jasně vymezených kritérií a charakteristik situace klienta. Jinak řečeno, prosadila by se tam ideologická hegemonie zastánců kultury ”měřitelných stavů”. Před pracovníky, kteří by kladli důraz na vztahy mezi členy rodiny a na neurčité šance do budoucna, by vyvstalo obtížné dilema. Nezbylo by jim než se nějak vyrovnat s mocensky dominantním přístupem ”jasných ukazatelů”. Pod tlakem tohoto přístupu by museli najít způsob balancování mezi rozhodováním podle jasných kritérií a snahou dávat prostor méně zřetelným nadějím na budoucí zlepšení života klientů. Pokud by se jim to nepodařilo, museli by se buď podřít, nebo odejít. Ideologická hegemonie zastánců ”jasných ukazatelů” by tím posílila svůj vliv. Ani pak by ovšem nebyla totální. Vždycky se najdou případy, které nejsou tak jasné, aby je bylo možné nebo nutné ihned jasně rozhodnout, a vždy se někdo může pokoušet s těmito případy pracovat na bázi málo zřetelných šancí na budoucí zlepšení.

DILEMATA PRÁCE S KLIENTY

Z dosavadního popisu kultury služeb sociální práce je zřejmé, že kýžené možnosti spoléhat se na očekávané reakce spolupracovníků se často dosahuje nelehkými cestami. Manažeři, řadoví pracovníci, příslušníci různých profesí, případně členové dalších podskupin mohou uznávat částečně odlišné hodnoty. Hodnoty, na kterých se shodnou, by chtěli naplňovat odlišnými způsoby, protože jsou nuceni zvládat odlišné pracovní podmínky. Mocenská elita v takové situaci prosazuje hegemonii svých hledisek a postupů. Naráží však na snahu dílčích skupin zajistit podmínky pro uplatňování vlastních zájmů. To může elitu donutit, aby snášela část jejich zvyklostí. Navzdory těmto nesnázím se obvykle podaří ustavit některé kolektivní představy. Jen část pracovníků je ovšem hluboce sdílí. Některí je – často s určitým sebezapřením – toliko respektují a není pro ně snadné najít soulad mezi osobními a kolektivními preferencemi. Reakce na některé pracovní události proto nebývají jednoznačné. Lze se spoléhat na to, že ostatní nevybočí z určitého rámce, není však úplně jasné, jak momentální okolnosti ovlivní postup té či oné skupiny. Lidé mají společné otázky, vědí však, že různé části organizace na ně odpovídají odlišně. Mohou proto očekávat, že pracovníci některého oddělení, oboru nebo třeba určitého věku budou reagovat způsobem, který ostatní sice znají, ale nevyhovuje jim.

Přes uvedené nesnáze se mohou lidé v organizaci na očekávané reakce ostatních většinou spolehnout. Rozhodují se s pocitem, že "to mají vyzkoušené", vědí jak dosáhnout svého a vyhnout se přitom nepříjemnostem. Pocit jistoty, že vím, jak na mé jednání zareagují ti druzí, je ovšem výsledkem všeobecného úsilí. Je třeba sladit kolektivní s osobním, převládající s menšinovým a nadřazené s podřízeným. Je nutné vyrovnat se s nejednoznačností nebo respektovat nežádoucí či protichůdné. To vše staví pracovníky organizace před obtížné rozhodování a před dilemata.

Pracovníci je zvládají tak, že hledají, předávají si a opakovaně užívají takové pracovní postupy, které jsou pro ně "přijatelné". Přijatelné proto, že jsou slučitelné s jejich osobními preferencemi, umožňují jim s určitou dávkou rutiny zvládat dané pracovní podmínky a očekávat přitom, že to přinese uznání ostatních¹⁵. Pravidla jednání, která v praktické podobě vyjadřují tyto "přijatelné" přístupy a do nich vtělené ideologické preference, tvoří v každé organizaci její specifickou "kulturu přístupu ke klientům". Tu

¹⁵ Brown, Bullock, Hobson a Little (1998: 6, 14) ukazují, že kolektivně uznávané představy vymezují jednání, na které okolí reaguje uznáním, když kulturu definují jako "pravidla [...] postoje a akce, které zaručují oblíbenost (nebo neoblíbenost) mezi sobě rovnými".

můžeme chápat jako soustavu kolektivně uznávaných, individuálně přijatelných a ustálených způsobů řešení dilemat, se kterými se pracovníci setkávají při práci s klienty.

Ve třetí kapitole popíšu "kulturu" z tohoto hlediska. Kulturu organizací vymezím jako soustavu návodů na obcházení dilemat a rámcově nastíním, jak pracovníci služeb sociální práce svá dilemata zvládají.

Jak se vyhýbat dilematům?

"Dilema" je podle slovníku *"nutná (někdy obtížná) volba mezi dvěma vzájemně se vylučujícími možnostmi"* (Klimeš, 1981: 112). Tato definice upozorňuje na dvě vlastnosti dilematických situací: Za prvé, některé možnosti nejsou slučitelné. Za druhé, s jejich výběrem bývá obtíž. Tvrzení, že volba je "nutná", může být zavádějící. Zdůrazňuje neslučitelnost možností, mezi nimiž je třeba volit. Může však také budit dojem, že lidé, kteří stojí před dilematem, se musí "nutně" rozhodnout. Tak tomu ale vždy není. Lidé se totiž mohou dilematu vyhnout nebo alespoň dlouho vyhýbat¹⁶.

Sociální pracovník s rodinou, o kterém byla řeč v závěru předcházející kapitoly, měl před sebou obtížné dilema: Odebrat dítě a "nepřiměřeně drasticky" zasáhnout do života rodiny, nebo dítě neodebrat a porušit pravidla podřízenosti. Dilematu se dlouho vyhýbal tím, že podporoval žádoucí jednání svých klientů a nadřazené účinně přesvědčoval o tom, že se situace vyvíjí žádoucím způsobem. Doufal, že dítě mezitím dosáhne věku, kdy obava ze zanedbání jeho fyzického prospěchu zeslábně, kolize mezi ním a případovou konferencí ztratí na intenzitě a dilema pomine. Nakonec, po dlouhém odkládání, mu to přece jen nevyšlo a musel se "nutně" rozhodnout.

Myslím, že snaha o "dlouhodobé vyhýbání se" je podstatou většiny ustálených řešení dilemat práce s klientem.

Uvedu jiný příklad. Lipsky (1980: 38, 99–107, 125–139) popisuje, jak *"úředníci první linie"*¹⁷ řeší dilema *"mezi poskytováním služby většímu počtu klientů nebo zachováváním kvality služeb"*: Kdyby na problémy každého klienta reagovali přiměřeně jeho situaci a kdyby to dělali s příliš velkým počtem klientů, jejich schopnost vstřícně reagovat by se vytratila, protože na další klienty by nezbyl čas. Úředníci první linie tomuto dilematu čelí

¹⁶ Fleck-Henderson tvrdí, že pokud sociální pracovníci neprožívají morální dilemata, bývá to ze tří důvodů (Fleck-Henderson, 1991: 192–193). Za prvé je to důsledek *"morální necitlivosti"* a *"neuvědomování si morální povahy dané akce"*, za druhé efekt *"jasných hodnotových priorit"*, které umožňují *"jasnou volbu"*, a za třetí projev stavu, který je vyvolán *"rutinou"*: *"Morální problematičnost určité situace se může vytratit, jakmile se ustálí vzor postupu a řešení"*. Pokud je sociální pracovník *"rutinně konfrontován s potenciálně obtížnými rozhodnutími [...], zvyk a ospravedlnění je morální problematičnosti zbaví"*. (Fleck-Henderson, 1991: 188.) Toto rutinní zvládání morálních dilemat mívá co do činění s *"praktickým životem institucí"*, *"agentur"*, ve kterých sociální pracovníci působí (Fleck-Henderson, 1991: 193–194, 196–198).

¹⁷ Jako *"úředníky první linie"* (tzv. *"street-level bureaucrats"*) označuje Lipsky *"pracovníky veřejných služeb, které jejich zaměstnání přivádí do přímého kontaktu s občany a kteří při výkonu své práce ve velké míře uplatňují nezávislý úsudek"*. Do této kategorie řadí vedle učitelů, policejních úředníků, soudců, nekomerčních právníků, zdravotníků a dalších veřejných zaměstnanců také *"sociální pracovníky"*. (Lipsky, 1980: 3–4, 27.)

zcela bezprostředně jen zřídka. Je jim stále přítomnou hrozbou, jejíž faktický příchod dokáží účinně oddalovat. Dělají to tak, že v případě potřeby kvalitu svých služeb poněkud sníží, třeba tím, že před svými kanceláři nechají stát dlouhé fronty. Někteří "otrávení" klienti to vzdají. Ty, kteří vydrží, rozdělí na "potřebnější případy", kterým věnují větší pozornost a lepší služby, a "méně naléhavé případy", kterým se věnují méně. Práce celkově ubude, navyklé standardy kvality jsou pro část klientů zachovány a případné stížnosti na zanedbávání druhé části klientů je možné odůvodnit "nutností soustředit nedostatečné zdroje na nejnaléhavější případy".

Kdyby se stalo, že klientů první skupiny časem přibude a kvalita práce bude opět ohrožena jejich počtem, je možné hrozící dilema analogickým postupem opět oddálit: začít třeba bazírovat na správném vyplnění formulářů, občas si dodatečně vzpomenout, že je třeba nějaké další potvrzení, nechat klienta vystát frontu vícekrát atp. Ty, kdo to vydrží, je možné opět "třídít", tentokrát třeba podle délky závislosti na dávkách na "snaživé" a "lenochy" ... Dilema, které stále hrozí, protože veřejné služby jsou pro klienty zdarma, je tak možné oddalovat téměř do nekonečna.

Úředníci první linie, jejichž postup popisuje Lipsky, oddalovali hrozbu naléhavé volby mezi radikálním snížením počtu klientů a zjevným zhoršením kvality služeb pro všechny klienty. Obě možnosti by pro ně byly nepřijemné. Byly by spojeny s rizikem, že "chlebovárci" zapochybují o způsobilosti organizace službu poskytovat. I kdyby se tak nestalo, tristní volba by pro pracovníky byla ránou do jejich sebevědomí. Takovýmto hrozbám se ale pracovníci organizací služeb sociální práce dokáží vyhnout. Jejich snaha oddalovat naléhavosti dilematu má ovšem kromě svého bezprostředního efektu také dlouhodobý vliv na kulturu přístupu ke klientům. Postup, který původně vzniká ve snaze zbavit se riskantní volby, se může stát zvykem a může být přijat jako "žádoucí" a běžný. Pracovníci si to ani nemusí uvědomovat. Znovu a znovu prostě dělají to, co se jim osvědčilo. Řešení kolize se stává běžnou součástí kultury organizace a uplatňuje se, i když žádná kolize mezi množstvím a kvalitou právě nehrozí (Lipsky, 1980: 107). Řešení se stalo bezděčně uznávaným pravidlem.

Kulturní vyústění pokusů o oddálení naléhavosti dilematu ovšem nemusí být jednoznačné. Například již zmíněný případ s "dilematem podvyživeného dítěte" by na pracovišti dotyčného sociálního pracovníka mohl vyvolat dvojí reakci. Mohl by vést jak k ustálení zásady "odebrat dítě rovnou", tak k uznání představy, že je třeba "udržet dítě u rodičů, dokud jeho situace nezačne být vnímána méně dramaticky".

Spolupracovníky hlavního aktéra příběhu s podvyživeným dítětem by mohlo zaujmout nepovedené finále příběhu a mohli by pro sebe vyvodit poučení, že příště bude lépe dítě v podobné situaci odebrat bez odkladu. V takovém případě by přesvědčení, že nadřizení nakonec "stejně prosadí svou", podpořilo rezignaci na snahu pracovat s problémovou rodinou.

Nelze ovšem vyloučit, že kolegyně a kolegové sociálního pracovníka by svou pozornost mohli zaměřit na jeho snahu udržet dítě u rodičů do doby, kdy jeho situace začne být vnímána méně vyhoceně. Řeč by se asi stočila na otázku, k čemu vést rodiče, aby se tento záměr podařilo dotáhnout do úspěšného konce. Pokoušet se o to by sice znamenalo vystavovat se tlaku "zdravotnické lobby" na odnětí dítěte. V některých případech by se však přece jen mohlo povést problémové rodiče naučit, že se obav z odebrání dítěte zbaví,

když pravidelnou výživou udrží svého kojence "nad vodou" až do batolecího věku. Howe (1986) uvádí, že něco podobného bylo svého času v Anglii poměrně častým jevem.

V osmdesátých letech 20. století tam bylo běžné, že se sociální pracovníci snažili samostatně a pomocí dlouhodobého kontaktu měnit problémové postoje rodičů. Souběžně s tím ale sílila protichůdná tendence manažerů, kteří nápadně často samostatnost sociálních pracovníků s rodinou omezovali autoritativními zásahy. Howe ukazuje, že samostatnost a její autoritativní omezování byly dvěma stranami jedné mince.

Manažeři uplatňovali autoritativní zásahy v situacích, které považovali za "kritické". Takto označovali situace, kdy problémové chování rodičů nevykazovalo zlepšení, a manažeři měli dojem, že to zpochybňuje jejich způsobilost dostat statutárním povinností úřadu. Tyto "krizové situace" nastávaly v práci s rodinou právě proto, že pracovníci postupovali samostatněji a snažili se pohromadě udržovat rodiny, který byly politiky a veřejností vnímány jako problematické. Dlouhodobá práce s rodinou vedla k tomu, že se se statutárními zásahy otálelo až do doby, kdy vedení úřadu došla trpělivost. K tomu ovšem docházelo poměrně často. (Howe, 1986: 126–127, 132, 137–139.)

Jinými slovy, snaha pracovníků podporovat rodinu a učit rodiče zvládat konflikt s veřejně uznávanými normami péče o děti byla výrazná. Nejisté úspěchy této činnosti, která spočívá v dlouhodobém posilování málo zřetelných změn a nadějí na příští zlepšení, však manažery neuspokojovaly. Svou moc proto poměrně často demonstrovali pomocí radikálních zásahů do vývoje dlouhodobě nebo opakovaně problémových rodin. V řadě případů k tomu ale nedošlo, protože sociální pracovníci se snažili manažery uspokojovat "udržováním rodiny a mírným zlepšováním její péče". Ve snaze vyhnout se bolestivému dilematu mezi "nápravou rodičů" a "odebráním dítěte" podporovali trpělivost manažerů pomocí drobných změn. Poměrně vysoká četnost netrpělivých zásahů ze strany vedení úřadů svědčí o tom, že tato strategie nebyla vždy úspěšná. Nicméně převažovala.

V životě organizace tedy dilema vypadá trochu jinak než ve slovníku. Ačkoliv se pracovníci někdy ocitají před nutností obtížně volit, dilema sehrává spíše úlohu výzvy, která se neřeší naléhavým rozhodnutím. Pracovníci se snaží najít způsob jak obtížnou volbu oddálit nebo se jí zcela vyhnout. Pokud se jim to daří, nalezený postup rutinně opakují. Nalezené řešení občas selže a bolestnou volbu je pak třeba přece jen učinit. Stává-li se to výjimečně nebo v přijatelné a předvídatelné míře, nalezené řešení je v organizaci přijato jako uznávané pravidlo jednání. Dilema pak ustupuje do pozadí a jeho místo zaujímá rutinní způsob jeho rozměňování. V této souvislosti je užitečné rozlišovat "zjevná" a "latentní" dilemata.

"Zjevná" a "latentní" dilemata

Před "zjevným dilematem" stojí pracovníci, které jejich pracovní podmínky nutí, aby bezprostředně volili mezi dvěma, z jejich hlediska neslučitelnými možnostmi. Tento druh dilematu odpovídá výše uvedené slovníkové definici. Před pracovníky může vyvstat ze dvou důvodů. Buď je důsledkem "konfliktu s okolím", nebo k němu vede "boj motivů", které oni sami prožívají. Oba důvody se mohou vyskytovat současně.

"Konflikt s okolím" nastoluje dilema, pokud ten, kdo podle uznávaných pravidel může rozhodovat, prosazuje pro pracovníky těžko přijatelný postup. Například případová

komise říká "dítě odebrat", pracovníci jsou však přesvědčeni, že "je to zbytečně drastické a dítěti to uškodí". Pracovník a osoby vybavené autoritou nebo mocí¹⁸ se rozcházejí v názoru na to, jak reagovat na určitou okolnost nebo pracovní událost. Pro pracovníka je dilema vyvolané názorovou kolizí s autoritou obtížnější v případě, že je na ně "morálně citlivý" (Fleck-Henderson, 1991: 192–193)¹⁹. "Konflikt s okolím" ovšem nemusí mít morální důvody a dilema může nastolit, i když na ně pracovníci "morálně citliví" nejsou.

Je-li dilema důsledkem "boje motivů", "citlivost" pracovníků na ně je rozhodující. Nikdo jim sice nenařizuje, aby na nějakou událost reagovali pro ně nepřijatelným způsobem, oni sami však vidí dvě možnosti, které považují za žádoucí a které za daných okolností nelze uskutečnit současně. Představte si třeba sociální pracovníky, kteří mají moc práce, ta je však moc nebaví. Může pro ně být lákavé vést s klienty dialog. Bylo by to zajímavé a prospěšné, ale časově náročné a namáhavé. Stejně lákavé může být klientům nařídít, co mají dělat. Bylo by to sice nudné a málo účinné, ale zase by se ušetřil čas a námaha. Nikdo jim nebrání udělat to nebo ono a pracovníci řeší dilema, na něž jsou sami od sebe "citliví".

Pracovníci zpravidla naleznou nějaké, naléhavost jejich dilematu oslabující řešení. Okolnosti, které druhy ztěžovaly volbu vylučujících se možností, mohou pominout a naléhavost dilematu ustoupí do pozadí. Lidé na tyto okolnosti pozapomenou a ze zjevného dilematu se stává "dilema latentní": Nelze říci, že by zjevné dilema zcela zmizelo. Lidé si ale zvyknou oddalovat je nějakým, pro ně přijatelným způsobem, a po nějakou dobu se spory nebo boje motivů, které jim kdysi ztrpčovaly každodenní rozhodování, zdají být ty tam. Vzhledem k tomu, že paměť je poměrně pružná a dlouhodobá, lze předpokládat, že latentní dilema pouze "čeká" v myslích pracovníků na oživení okolností, které z něj mohou opět učinit dilema zjevné.

Sociálním pracovníkům se například může dařit většinu problémových rodičů – výměnou za zmírnění jejich obav z odebrání dětí – učít elementárním zásadám pravidelné péče. Všichni nicméně vědí, že mezi chováním některé z rodin a zájmy nadřazených může nastat kolize a latentní rozhodování mezi podporou rodiny a odebráním dětí se může stát opět zjevným a naléhavým.

Vědomí souvislosti mezi hrozbou zjevného dilematu a postupy, jimiž je tato hrozba tlumena, není stálé. Pokud je způsob obcházení dilematu účinný, vše se vyvíjí podle principu "sejde z očí, sejde z myslí". Dilema je zatlačeno do latentní fáze a nikdo nemá problém. Zvláště nově příchozí pracovníci, kteří se praktikám obcházení kdysi zjevného dilematu naučí od starších kolegů, mohou tento rutinní postup uplatnit i v situacích, pro které nebyl původně určen. To může vést k nejasnostem, "citlivým" reakcím a názorovým kolizím. Nový způsob užití pravidla, které mělo původně sloužit

¹⁸ O "autoritě" a "moci" viz sedmou kapitolu.

¹⁹ Fleck-Henderson (1991: 192–193) považuje za předpoklad morálního rozhodování sociálních pracovníků jejich "morální citlivost", schopnost "číst morální dilema v reálné situaci", všimnout si problematických možností a prožívat je jako "morální volbu". "Morální citlivost je nízká", když problematické aspekty situace "zůstávají nepovšimnuty". V důsledku toho "nenastává morální rozvažování".

k omezování napětí, se stává zdrojem jeho růstu. Tímto způsobem se svého času v Anglii vyhrlo už několikrát zmíněné dilema zda rodičům "odebrat, nebo neodebrat" dítě.

Padesátá a šedesátá léta byla totiž v anglické sociální práci obdobím posunu od "*kontroly a postihu k nápravě a zabezpečování*" rodiny. Problémové děti byly považovány za produkt nedokonale fungující rodiny, a rodičům proto byla poskytována podpora a zabezpečení. V této "prorodinné" atmosféře nebyla pocítována potřeba odebrat "problémovým rodičům" děti. "*Dobro dětí mělo být zajištěno prací s rodinou.*" (Howe, 1992: 492–493.)

Tento přístup byl výsledkem poválečné snahy zvládnout dilema mezi tradiční potřebou kontrolovat deprivaci dětí a delikvenci mládeže a poválečným důrazem na autentické potřeby a zájmy dětí. Snaha rehabilitovat problémovou rodinu a "*vyprodukovat schopnější rodiče*" (Howe, 1992: 493) toto dilema dokázala na nějakou dobu úspěšně rozměšovat. Zdálo se, že práce s rodinou umožňovala kontrolovat deprivaci a její důsledky a současně neohrožovat zájmy dětí drastickými zásahy do života rodiny.

Že jde o zdání, vyšlo najevo, když byl v sedmdesátých letech odhalen fenomén týraného dítěte. Sociální pracovníci se nadále snažili uplatňovat strategii rehabilitace problémových rodin, která se dříve osvědčila při řešení dilematu mezi kontrolou deprivace a zájmy dětí. Když však tento postup použili i při řešení "ostře sledovaných" případů zneužívání dětí, vedlo to k vyhocení hned dvou dilemat. Za prvé vznikla kolize mezi pomáhajícími pracovníky a jejich nadřízenými. Ti namísto rehabilitace začali požadovat rázná opatření proti hrozbě ze strany zabíjejících a týrajících rodičů. Před sociálními pracovníky současně vyvstalo dilema, zda odebrání týraného dítěte znamená včasný, nebo naopak neoprávněný zásah do života rodiny. Včasnost takového zásahu bylo možné obhajovat obavami o osud ohrožených dětí. Myšlenku, že jde o neoprávněnou intervenci, podporovalo zakořeněné přesvědčení, že dítě potřebuje rodinu a sociální práce mu má pomoci tuto potřebu uspokojit. Dilema mezi kontrolou deprivace dětí a snahou příznivě působit na podmínky jejich vývoje, které se dvacet let zdálo být utlumeno, vyvstalo znovu s plnou silou.

Racionalizace

Možnosti utlmit naléhavost obtížné volby se musí něco obětovat. Udržet hrozící dilemata v jejich latentní podobě znamená pro pracovníky uznat i některá pravidla, která jim nevyhovují. Kdyby sociální pracovník, který chtěl udržet podvyživené dítě v rodině, sledoval výhradně svůj záměr, případovou komisi by prostě neposlechl. Protože se však chtěl vyhnout dramatické volbě, nešel slepě "za svým". Respektoval podřízenost komisi a rodinu podporoval v omezeném rámci, který vymezila "zdravotnická lobby". Ve snaze obejít zjevné dilema respektoval názory, které odporovaly jeho přesvědčení, že na podobné případy "*nelze pohlížet jenom ze zdravotnického hlediska*" (Howe, 1986: 89). Díky tomu mohl pracovat s nadějí, že dosáhne "svého" i bez dramatického zásahu do života rodiny.

Podobné ústupky jsou pro sociální pracovníky denním chlebem. Například snaha zvládnout velké množství klientů se často neobejde bez jejich rozlišování na "hodné" a "nehodné". Navíc je provázána poskytováním služeb nestejně kvality různým částem

klientely. Obojí bývá v rozporu s ideály sociálních pracovníků²⁰. Aby bylo možné zvládnout velké množství práce, je třeba přistoupit na zásady, na které svědomí reaguje s rozpaky.

Snaha vyhýbat se obtížnému rozhodování tedy bývá provázena nutností respektovat ne zcela přijatelná pravidla. Stojí například poměrně jisté pracovní místo a občasná příležitost pomoci někomu skutečně potřebnému za nekonečné vyplňování nudných formulářů? Má smysl kvůli tomu, že se ke mně někdo přijde sem tam vybrečet, donekonečna snášet malicherné připomínky nafoukaného šéfa? Je únosné, abychom kvůli hrstce skutečných nešťastníků podporovali dávkami celou tu bandu lenochů a vypočítavců? Podobné otázky někdy neúspěšně doléhají. I ty je však možné zatlačit do latentní podoby.

Když už se obtížné volbě neslučitelných možností nedá vyhnout jinak než akceptováním něčeho nepřijemného, je pro to možné najít alespoň nějaké přijatelné vysvětlení. Goffman (1991: 50) tomuto způsobu tlumení naléhavosti dilemat, která provázejí zvládání pracovních podmínek, říká "*racionalizace*". S její pomocí mohou pracovníci sami sobě i ostatním zdůvodnit, že to, co by se jim mohlo zdát nesprávné, je vlastně z nějakého, racionalizační vymezeného důvodu žádoucí. Kolektivně uznávaná zdůvodnění tohoto druhu legitimizují v očích pracovníků, klientů a veřejných autorit přístup, který organizace uplatňuje při práci s klienty a který je z nějakého důvodu diskutabilní (Goffman, 1991: 80–88, 330). Goffmanovské racionalizace jsou proto důležitou součástí ideologie každé organizace služeb sociální práce.

Racionalizace je obtížné rozpoznat. Jejich zastánci jim totiž věří a nepochybují o tom, že jsou věrným otiskem skutečného smyslu a průběhu jejich jednání s klienty. Přesněji řečeno, lidé časem ztrácejí schopnost rozlišit mezi věrohodností dodatečného zdůvodnění nějaké zásady a původními okolnostmi jejího vzniku.

Vezměme příklad poradců dlužníků, o kterých bude řeč v deváté kapitole. Když je příval nezaměstnaných donutil poskytovat klientům jen krátkodobou, materiální pomoc, někteří znechuceně opustili svoje zaměstnání. Ostatní pod tlakem rostoucího pracovního zatížení rezignovali na dřívější snahu "*aktivizovat*" chudé klienty organizováním "*sociální akce*". Rozhodli se, že jim budou poskytovat alespoň "*první pomoc*". Prohlásili se za "*odsouzené k péči o chudé*" a rozhodnutí rezignovat na souběžné poskytování materiální i nemateriální pomoci veřejně zdůvodnili tvrzením, že alespoň ty nejpotřebnější klienty nemohou nechat "na holičkách". Rozhodli se nadále pracovat podle zásady, že "*lidé, kteří mají převážně materiální problémy,*" dostanou pomoc od jejich úřadu, zatímco lidé, "*kteří mají převážně nemateriální problémy,*" se budou muset obracet na jinou organizaci. Tvrdili, že tento postup je odpovědí na rostoucí chudobu. (Laan, 1998: 23.)

Těžko říci, do jaké míry byla tato veřejná deklarace od samého počátku výrazem upřímného přesvědčení. Pro zapálené zastánce "sociální akce" muselo být odtržení "první pomoci" s materiálními problémy od snahy dlouhodobě zplnomocňovat klienty v boji za jejich občanská práva přinejmenším obtížné. Vkrádá se proto domněnka, že zdůvodnění rezignace na nemateriální pomoc solidaritou s chudými v nouzové situaci mohlo být dodatečným odůvodněním změny náplně práce, kterou si vynutila rostoucí nezaměstnanost. Je vůbec možné, aby stoupenci politizující sociální práce, pro jejíž

²⁰ Například Blau (1965: 654–660) a Lipsky (1980: 144) hovoří o tom, že pracovníkům dávkových úřadů je vlastní "*ideál služby*", pro který je příznačná "*orientace na práci s klientem*" a "*altruismus*".

zastávce bývá vyplácení dávek nástrojem udržování chudých v poslušnosti, uvěřili, že svým klientům mohou pomoci rozdáváním almužen?

Problém je v tom, že na takto položenou otázku mohou odpovědět jedině citovaní sociální pracovníci, autoři předpokládané racionalizace. Ti by ovšem v odpověď znovu a znovu opakovali už jednou uvedené zdůvodnění, které jim – jak předpokládám – asi pomáhá potlačit obtížné dilema mezi původními ideály politické artikulace zájmů chudých a neschopností v pracovní době trpělivě učit davy dlužníků politickému odporu proti bankám. Otázku vnějšího pozorovatele, zda jejich argumentace není racionalizací těžko přijatelné skutečnosti, by nemohli přijmout. Kdyby to udělali, dilema, kterému se chtějí vyhnout, by před nimi vyvstalo v plné síle a kouzlo racionalizace by pominulo. Ptát se jich, jak to vlastně s jejich zdůvodněním zvoleného postupu je, by tedy mohlo být nemorální.

Jak vidět, racionalizace jsou pro sociálního pracovníka, který chce pochopit smysl uplatňování určitých zásad práce s klientem, tvrdým oříškem. S tím si ale není třeba lámat hlavu. Účelem poznávání kultury určité organizace totiž není rozhodnout, zda si někdo "lže do kapsy", či zda skutečně změnil svůj názor. Tento úkol je třeba hodit za hlavu. Při poznávání určité organizace je důležitější a mravnější hledat odpověď na tři otázky: "Které dilema pomáhá racionalizace pracovníkům dané organizace zvládat?" "Čeho se museli vzdát, aby pro ně přijatelný výklad svého postupu zformulovali?" "Co získali tím, že tak učinili?" Pokud si sociální pracovník klade tyto otázky, může se dozvědět, na jaké nesnáze reagují pravidla a mravy, které vládnu v organizaci. Snaha posuzovat věrohodnost určitého zdůvodnění takovému poznání spíše brání než napomáhá. Přesto je dobré si možnost, že jde o racionalizaci určitého dilematu, připouštět. Jinak by nám mohlo uniknout, že uznávaná zdůvodnění pracovních postupů bývají výsledkem snahy utlumit rozpory mezi ideály a obtížemi všedního života, mezi svědomím a očekáváním okolí.

Kultura jako kolektivní návod na obcházení dilemat

Nyní je snad zřejmé, o co mi jde. Kulturu organizací služeb sociální práce budu chápat jako soustavu kolektivně uznávaných významů a pravidel jednání, která pracovníkům služeb sociální práce umožňují udržovat dilemata své práce s klienty v jejich latentní, méně naléhavé podobě. Zjevné dilema chápu jako pracovními podmínkami vynucený a neodbytný výběr stejně lákavých nebo stejně odpudivých možností jak reagovat na klienta a jeho nesnáze. Předpokládám, že konfrontace s tímto druhem dilemat je pro každého člověka psychicky neobyčejně náročná. Případá mi proto pochopitelné, že se poskytovatelé služeb sociální práce této zátěže snaží zbavit. Dělají to tak, že kolektivně vytvářejí a uplatňují pracovní postupy a racionalizace, které jim umožňují zjevná dilemata vytlačit mimo rámec každodenní pozornosti.

Z tohoto pohledu slouží kultura poskytovatelům služeb sociální práce jako nástroj dlouhodobého, soustavného zvládnutí dilematických pracovních situací. Nebýt ustálených zvyklostí a zdůvodnění, jimiž je "naprogramováno" rutinní oddalování nebo přehlížení hrozících kolizí, tyto situace by každého pracovníka nutily psychicky se vyčerpávat opakovaným rozhodováním se mezi stejně nepřijatelnými nebo stejně lákavými možnostmi. Možnost vyhnout se této zátěži je podle mého názoru důležitým důvodem,

proč pracovníci respektují některá zaběhaná pravidla jednání přesto, že je považují za svazující nebo jinak nepřijemná.

Vymezení kultury jako nástroje, který pracovníkům pomáhá při práci s klienty tlumit naléhavost hrozících dilemat, chápu jako upozornění na sice jednu z mnoha, zato však velmi důležitou funkci kultury organizací. Domnívám se, že řešení zjevných dilemat přímočarou volbou je poměrně vzácné. Otevřená volba ze dvou neslučitelných možností má smysl pouze v případě, že zjevné dilema lze vyřešit jednou provždy. To ale není obvyklé, protože dilemata, která vyplývají z existujících pracovních podmínek, se spolu s těmito podmínkami každodenně vynořují znovu a znovu. A každodenní opakování obtížného rozhodování a přehodnocování vlastních preferencí by – jak předpokládám – bylo pro každého jedince dlouhodobě psychicky a existenciálně zničující. Tato zátěž každodenního řešení zjevných dilemat by pravděpodobně značně zvyšovala potenciál napětí a konfliktů v organizacích a dlouhodobě by narušovala jejich soudržnost. Domnívám se proto, že udržování zjevných dilemat v jejich latentní podobě je pro životaschopnost organizací zásadní. Jeho zkoumání je důležité pro pochopení fungování organizací služeb sociální práce. Umožňuje totiž porozumět tomu, jak okolnosti života v organizaci ovlivňují způsob, jímž řadoví pracovníci jednájí se svými klienty.

Jak je uvedeno výše, interakce s klienty je sférou určité volnosti rozhodování. Kultura poskytování služeb sociální práce je proto ovlivňována zkušenostmi pracovníků "první linie" a tím, jak ovlivnění těmito zkušenostmi zvládají své pracovní podmínky a dilemata práce s klienty. Pravidla, kterými se řadoví pracovníci v kontaktu s klienty řídí, jsou do značné míry výsledkem jejich kolektivní snahy tlumit naléhavost hrozících dilemat a uplatnit přitom své dílčí, osobní nebo subkulturní preference. Je proto třeba porozumět tomu, čeho chtějí pracovníci pomáhajících oborů v rámci svých kontaktů s klienty dosáhnout a čemu by se naopak rádi vyhnuli. Porozumění dilematům, kterými se cítí být vystaveni, a poznávání způsobů tlumení jejich naléhavosti považují za cestu ke splnění tohoto úkolu.

V úvodu jsem napsal, že cílem této knížky je odpovědět otázku: "Která dilemata přístupu ke klientům mohou být pro pracovníky služeb sociální práce důležitá a jak jsou tyto pracovníci zvyklí je v organizacích, kde pracují, řešit?" Tento cíl musím nyní upřesnit. Budu se zabývat otázkou: "Která zjevná dilemata přístupu ke klientům se snaží pracovníci organizací služeb sociální práce udržovat v jejich latentní, méně naléhavé podobě, jaké zvyklosti, praktiky a racionalizace k tomu využívají a jaké pracovní podmínky se tím snaží zvládnout?"

část druhá

VŠEDNÍ DILEMATA ŘADOVÝCH PRACOVNÍKŮ

Druhá část knížky vymezuje "všední dilemata" práce s klientem a popisuje jejich v praxi známá a výzkumem zachycená řešení.

Podle literatury, o kterou se budu v této části opírat, se řadoví pracovníci služeb sociální práce ve své každodenní praxi nejčastěji potýkají se sedmi typy všedních dilemat. Jsou to dilemata: Mezi komplexními a zjednodušenými cíli. Mezi množstvím klientů a kvalitou poskytovaných služeb. Mezi rovnocenným přístupem ke všem klientům a upřednostňováním některých z nich. Mezi jednostranností a symetrií ve vztazích s klienty. Mezi procedurálním a situačním přístupem k problémům klienta. Mezi poskytováním materiální a nemateriální pomoci. A mezi snahou zasáhnout včas a obavou z unáhleného zásahu.

Jak jsem uvedl v předcházející kapitole, tato všední dilemata před řadovými pracovníky vyvstávají, když kvůli nepříznivým pracovním podmínkám nemohou se svými klienty jednat tak, jak by si představovali, nebo když v daných pracovních podmínkách mohou uplatnit odlišné, stejně přijatelné, ale těžko slučitelné postupy. Klientů je například tolik, že není čas je pořádně vyslechnout. Někteří klienti ve snaze dosáhnout svého slíbí cokoli a pracně dojednané dohody pak zůstávají cárem papíru. Vedoucí se bojí televizních reportérů a vyžaduje krajní opatrnost a předvídatelný výsledek, řadě klientů však lze pomoci jen riskantními kroky, jejichž výsledek není předem znám. Podle zákona mají na dávky nárok i "vykutálení podnikatelé", když však někdo přidělí osamělé nezaměstnané matce peníze na zimní oblečení pro děti, ekonom úřadu zpustí povyk, že se "moc utrácí". Při rozhodování o mladistvých provinilcích je třeba přihlížet k řadě okolností, soudce se však zajímá například jen o vyjádření psychiatra o přičetnosti pachatele ... Tyto a mnohé další nesrovnalosti pracovních podmínek komplikují sociálním pracovníkům a jejich spolupracovníkům všední život. Brání žít v souladu s vlastním svědomím a přizpůsobovat svoji každodenní práci hodnotám, cílům a zájmům, které považují za důležité. Řadoví pracovníci se proto snaží najít a ospravedlnit přijatelná řešení svých všedních dilemat, která odsud plynou.

Hledají taková pravidla jednání s klienty, podle nichž mohou postupovat bez obav, že budou neustále prožívat napětí mezi tím, co "diktuje" podmínky života v organizaci, a tím, co by si sami přáli. Obvykle taková pravidla sami naleznou nebo je převezmou od zkušenějších kolegů. Pokud nemají jistotu, že jednat podle nich je správné, pocítují potřebu je dodatečně ospravedlnit. Zpravidla se jim to podaří a v běžném kontaktu s klienty se pak mohou spoléhat na osvědčené a lidmi kolem uznávané způsoby jednání. Při jejich dodatečném ospravedlnění bývají řadoví pracovníci ovlivněni morálně laděnými stereotypy, které uznávají jejich spolupracovníci, vedení organizace, kolegové z oboru, sousedé v obci, redaktoři televize, příbuzní, přátelé nebo jiné názorové autority. S nimi sdílené a v okolní společnosti rozšířené stereotypní představy pro sebe upravují způsobem, který jim pomáhá zvládat napětí mezi pracovními podmínkami a vlastními preferencemi.

To znamená, že ve snaze zvládat pracovní podmínky v organizaci a z nich plynoucí všední dilemata řadoví pracovníci využívají názory, které vycházejí z tradic celé společnosti. Běžné stereotypy "dolaďují" tak, aby ospravedlňovaly pro ně přijatelné pracovní postupy. Přitom ovšem nemohou vybočit z rámce tradic a názorových zvyklostí své společnosti. Ve snaze využít společnosti uznávané představy k odůvodňování svých osvědčených postupů čerpají řadoví pracovníci inspiraci zase jen ze stereotypů, které jsou

známy v kultuře jejich obce. Výsledkem bývají pravidla, jejichž dobrou ukázkou byla svého času reakce bílých úředníků první linie na proti-diskriminační politiku americké vlády. V obavě před výtkami, že uplatňují rasové předsudky, začali mnozí z nich jednat s černými klienty shovívavěji a byli méně striktní při vyslovování požadavků vůči nim (Lipsky, 1980: 108). Vychovaní v rasistické společnosti se pokoušeli vyhnout kritice za rasismus tím, že začali bezděčně praktikovat rasismus naruby. Ve snaze zvládat všední dilemata své práce použili tradiční stereotyp americké společnosti, přehodnotili jej však ze svého hlediska a dali mu osobitý smysl a poněkud netradiční účel.

Pokud si řadoví pracovníci potřebují zjednodušit práci nebo třeba chtějí zvládnout velké množství klientů, obecně uznávaný "stereotyp" zpravidla promění v "předsudek". Tyto dva pojmy sehraávají v dalším textu významnou úlohu a je třeba se u nich zastavit. "Stereotyp" zde chápu jako ustálenou představu o tom, že přítomnost určitého "příznaku" (pozorovatelné charakteristiky určité kategorie klientů) je provázena přítomností dalších, z hlediska pracovníka důležitých vlastností klientů. Pokud pracovník u konkrétního klienta rozpozná "příznak", má dvě možnosti. Buď si ověří, jestli je příznak u daného klienta skutečně provázen dalšími očekávanými vlastnostmi. V tomto případě stereotyp zůstane "stereotypem" a pracovník jej vědomě využívá jako nástroj své orientace v situaci klienta. Nebo na přítomnost "dalších důležitých vlastností" u daného klienta usoudí automaticky a platnost stereotypního očekávání si v daném případě neověří. Pak jedná "předsudečně". Stereotyp, jehož platnost si neověřil, se v jeho rukou stal "předsudkem". Jako veřejný pracovník, od něhož se očekává kvalifikovaný postup, rozhodl bez toho, že by se obeznámil s tím, jak situace klienta skutečně vypadá.

V dalších sedmi kapitolách budeme hledat odpověď na otázku: "Jak se řadoví pracovníci služeb sociální práce vyrovnávají se všedními pracovními podmínkami a s dilematy své každodenní práce s klienty?" Stojí za pozornost, že badatelé, o jejichž poznatky se přitom budeme opírat, se při hledání odpovědi často vracejí k jiné otázce: "Jakou úlohu při zvládnání všedních dilemat sehraávají veřejně uznávané stereotypy a na nich založené předsudky?" Důvodem není pouze skutečnost, že někteří z citovaných autorů jsou Američani, a jsou proto fascinováni otázkou rasové diskriminace. V citované literatuře má pojem "předsudek" obecnější význam než termín "rasový stereotyp". Na to jsem se snažil poukázat v předcházejícím odstavci. Předsudek je zde chápán jako příznak selhání odborníka, který by se měl rozhodovat na základě ověřených domněnek a ne na základě neověřených stereotypů.

KOMPLEXNÍ, NEBO A ZJEDNODUŠENÉ CÍLE

Lipsky (1980, 82–85) považuje zjednodušování cílů za jeden ze tří způsobů, jimiž se pracovníci služeb sociální práce vyrovnávají s celkovou neurčitostí podmínek své práce. Tento autor řadí sociální pracovníky a další poskytovatele osobních sociálních služeb mezi tzv. *„úředníky první linie“* (*„street-level bureaucrats“*). Jsou to pracovníci veřejných služeb, které jejich zaměstnání přivádí do pravidelného a přímého kontaktu s občany. (Lipsky, 1980: 3–4.) Pro jejich pracovní situaci je charakteristický poměrně vysoký stupeň nezávislosti úsudku. Zdroje (hlavně čas a využitelné služby) zpravidla nejsou přiměřené úkolům. Případné zlepšení (bezplatně) poskytovaných služeb vyvolává růst poptávky po nich. Výkon úředníků první linie je obtížné měřit. Pracovní cíle bývají nejednoznačné, neurčité, nebo dokonce rozporuplné. Klienti často nepřicházejí dobrovolně a mnohdy nepatří do společenských vrstev, s nimiž by pracovníci spojovali své osobní aspirace. (Lipsky, 1980: 27–28.)

S těmito podmínkami se pracovníci služeb sociální práce podle Lipskyho (1980: 83–85) vyrovnávají třemi způsoby: zjednodušováním složitých cílů, omezováním poptávky a nerovným zacházením s klienty na základě předsudků. Využívání každého z těchto tří způsobů zvládnutí neurčitosti pracovní situace je spojeno s určitým dilematem. Zjednodušování cílů nastoluje dilema mezi komplexností a zjednodušováním. Omezování poptávky provází dilema mezi kvalitou služeb a množstvím klientů. Nerovné zacházení s klienty otevírá dilema mezi neutrálním přístupem bez předsudků a rozlišováním klientů podle vlastností, které jsou jim předsudečně přisuzovány.

Dilematu mezi komplexností a zjednodušováním je věnována tato kapitola. V páté kapitole je pojednáno dilema mezi kvalitou a kvantitou. Dilema neutrality s favoritismem je pojednáno v šesté kapitole.

Dilema mezi komplexností a zjednodušováním cílů práce s klientem vyplývá z nejasnosti cílů služeb sociální práce. Nejprve tedy popíšu okolnosti, které tuto nejasnost vyvolávají. Vymezím dilema mezi komplexností a zjednodušováním, které je průvodním jevem zvládnutí nejasnosti cílů, a popíšu ty způsoby jeho řešení, které uvádí Lipsky. Nakonec uvedu praktické příklady, které ilustrují některá, Lipskym popsaná řešení.

Příčiny nejasnosti cílů služeb sociální práce

Ani ten nejjednodušší cíl služeb sociální práce nemůže být jednoznačný a jasný. I poskytnutí chudinské dávky bývá provázeno rozporuplnými pocity: "Je dávka pomocí v nouzi, nebo podporou lenosti?" "Je aktem solidarity, nebo opovržení?" "Uvolní její poskytnutí ruce tonoucímu, nebo povede k posílení závislosti bezradného?" Prostý fakt, že poskytování veřejných služeb je vždy spojeno s jejich morálním zdůvodňováním a hodnocením (Hasenfeld, 1983: 9), má za následek nejednoznačnost jejich cílů. Důvodů mnohoznačnosti je ovšem více.

Cíle veřejných služeb bývají formulovány způsobem, který vyjadřuje *"spíše vzdálené horizonty než jasné úkoly"* (Lipsky, 1980: 40). Obvykle vyjadřují nějakou morální vizi, vysněný ideál společnosti, která z této vize vychází. Různí lidé ovšem s ideály, které mají v jejich očích odůvodňovat poskytování určité veřejné služby, spojují odlišné představy. Široké přijetí cíle proto vyžaduje, aby jeho veřejná formulace vyjadřovala toliko hrubé kontury ideálu. Cíl bývá vymezen jen rámcově, aby si s ním mohly různé části veřejnosti spojovat vlastní idealizované představy. Pracovníkům, kteří službu poskytují, nezbývá než udělat totéž a rámcový cíl si konkretizovat po svém.

Nejednoznačnost cílů někdy vyplývá ze snahy tvůrců určitého programu služeb vyhnout se konfliktům, které provázejí jeho formulaci. Neschopnost otevřeně vyřešit střet odlišných představ vede tvůrce programu k tomu, že nezvládnutý konflikt *"zahali"* do sice široce akceptovatelné, zato však mlhavé formulace cíle. Tímto způsobem může být v procesu tvorby programu jasnost cílů směněna třeba za politickou stabilitu koalice, která momentálně vládne v městské radě. Konflikt potom řeší (nebo *"soustavně neřeší"*) administrátoři programu – manažeři a pracovníci služeb sociální práce. (Lipsky, 1980: 41.) Průvodním jevem bezradnosti pracovníků první linie bývá za těchto okolností (namnoze marné) čekání na *"prováděcí předpisy"* a *"metodické vedení"* příslušného programu. Pokud si administrátoři zpřesní nejasné cíle programu podle svého, mohou být oceněni za svou samostatnost. Mohou se však také dočkat kritiky od té části tvůrců programu, pro niž zůstal mlhavou formulací cílů zastřený konflikt nedořešen a která považuje zpřesnění cílů programu zvolené administrátory za nevyhovující. Snaha opětovně zahalit tyto nové konflikty může vést k *"postupnému vrstvení"* rozporů, které nebyly nikdy otevřeně pojmenovány (Lipsky, 1980: 41).

Další příčinou nejednoznačnosti cílů může být *"neurčitost technologií sociálních služeb"* (Lipsky, 1980: 41; Hasenfeld, 1983: 9). Při omezené znalosti příčin životních potíží klientů, které bývají *"složité propleteny a mění se od člověka k člověku"* (Hasenfeld, 1983: 9–10), nebývá vždy jasné, zda a hlavně jak je možné očekávaných cílů dosáhnout. Za této situace obvykle roste ochota přizpůsobovat cíle technologiím, které slibují úspěch. Snaha měnit cíle pak může být výrazem buď pružnosti, nebo naopak bezradnosti či nerozhodnosti. (Lipsky, 1980: 41.)

Kromě morální, politické a technologické neurčitosti mohou k nejasnosti nebo rozporuplnosti cílů služeb sociální práce vést rozdíly v očekáváních subjektů, které jsou

zainteresovány na poskytování veřejných služeb. Lipsky (1980: 41–48) popisuje tři kategorie konfliktů tohoto druhu:

Za prvé, konflikty mezi cíli zaměřenými na klienta a představami veřejnosti o úloze organizace, která poskytuje určitý typ služeb, ve společnosti. Příkladem zde může být střet mezi snahou výchovného ústavu o sociální rehabilitaci delikventů a očekáváním veřejnosti, že ústav zajistí především izolaci chovanců a ochranu společnosti před nimi.

Za druhé mohou být zdrojem nesourodosti konflikty mezi cíli zaměřenými na klienta a cíli organizace. Klasickým příkladem tohoto typu konfliktu je střet mezi snahou poskytovat individualizované služby velkému počtu klientů, respektive zvládnout velký počet klientů, a malou početností personálu²¹.

Za třetí mohou soudržnost cílů narušovat konflikty, které plynou z odlišných očekávání různých skupin – zástupců veřejnosti, pracovníků různých pomáhajících profesí, klientů a dalších. Tyto skupiny se buď přímo podílejí na poskytování služeb, nebo mohou ovlivňovat podmínky jejich poskytování. Vytvářejí proto *”prostředí”* organizace, které *”sestává z mnoha zájmových skupin”*. Každá z nich *”se pokouší prostřednictvím organizace uskutečňovat své hodnoty a dosahovat své cíle”*. (Hasenfeld, 1983: 9.) Četnost a sociální různorodost těchto zájmových skupin zvyšuje pravděpodobnost, že organizace bude usilovat o naplnění těžko slučitelných nebo protichůdných cílů.

Zvládání nejasných cílů, které si konkurují

Neurčitost a mnohoznačnost pracovní situace, která vzniká v důsledku uvedených okolností, vyvolává potřebu konkretizovat nejasné cíle a z cílů, které si navzájem konkurují, vybírat ty, které jsou slučitelné. Konkretizací a výběrem cílů je řadoví pracovníci *”modifikují”* a vytvářejí si tak *”vlastní pojetí”* (Lipsky, 1980: 82–83). To má z jejich hlediska dvojí účel.

Za prvé umožňuje *”zúžit mezeru mezi dostupnými zdroji a dosahovanými cíli”* (Lipsky, 1980: 83). Vytvořit vlastní pojetí cílů znamená přetvořit jejich idealizované, rozporuplné a těžko uskutečnitelné formulace do podoby jasných úkolů, které jsou proveditelné pomocí využitelných zdrojů. V očích pracovníků se touto cestou zužuje mezera mezi záměry a tím, co se zdá být proveditelné a dosažitelné.

Za druhé, řadoví pracovníci pomocí vlastního pojetí cílů *”racionalizují nesrovnalosti mezi ideálem služby a službami, které poskytují”* (Lipsky, 1980: 140). Jinak řečeno, modifikace pomáhá řadovým pracovníkům odůvodňovat správnost prakticky uskutečňovaných cílů v případě, že pociťují rozpor mezi jimi přijatým *”ideálem služby”* a očekáváním jiných vlivných subjektů. Pokud konkretizované a vybrané cíle přijme kolektiv spolupracovníků, jejich pojetí cílů se stává *”ideologií”* a řadoví pracovníci u něj nalézají oporu pro své přesvědčení, že praktikované cíle jsou správné (Lipsky, 1980: 144).

Formulace *”vlastního pojetí cílů práce”* obvykle vede k určitému zjednodušení složité a rozporuplné soustavy očekávání různých subjektů. Bývá proto provázena dilematem mezi sklonem *”vyhnout se pohledu na svou práci jako na celek”* a *”oddaností*

²¹ Tomuto dilematu je věnována pátá kapitola.

komplexnější soustavě cílů". Sklon unikat před složitostí "pohledu na celek" posiluje sebezáchovná touha řadových pracovníků po proveditelných cílech. "Komplexnější soustavě cílů", která bývá s touhou po proveditelnosti cílů v rozporu, přidávají na váze dříve přijaté ideály služby a autorita očekávání nadřízených, veřejných zástupců, klientů a dalších vlivných subjektů. (Lipsky, 1980: 145–147.)

Dlouhodobé napětí mezi proveditelností a pocitem přílišného zjednodušení vyvolává výčitky svědomí i praktické obtíže. Odklon od ideálů může narušovat pocit smysluplnosti práce. Odchylna od veřejně uznávaného zadání nadřízených, politiků nebo klientů zvyšuje napadnutelnost postupu řadových pracovníků a zranitelnost jejich zájmů při vyjednávání o zdrojích. Pracovníci se proto snaží vlastní, proveditelné cíle "racionalizovat" – sami před sebou i před ostatními je ospravedlnit. Dělají to třemi způsoby.

K ospravedlňování zjednodušeného pojetí cílů slouží podle Lipskyho tři typy argumentů, jejichž logiku je možné vyjádřit následovně: "Alespoň někomu, když ne všem." "Komu není rady, tomu není pomoci." "Děláme jen to, co je povoleno."

První teze: "Alespoň někomu, když ne všem," vyjadřuje přesvědčení, že v situaci, kdy není dost času a možností pomoci všem klientům, je správné věnovat mimořádnou pozornost alespoň některým z nich (Lipsky, 1980: 145). Pracovníci, kteří tomuto zdůvodnění často upřímně věří, považují za správné pomáhat "nejpotřebnějším". Výběr kritérií "potřebnosti" ovšem často zůstává v rukou pracovníků první linie. Ti pod rouškou "naléhavosti" mohou větší pozornost věnovat skupině klientů, kterou preferují z jiných důvodů – třeba právě proto, že práce s nimi je méně složitá.

Teze: "Komu není rady, tomu není pomoci," ospravedlňuje specializaci na klienty, které jejich vlastnosti předurčují k dobré spolupráci při aplikaci navykklých metodických postupů. Řadoví pracovníci mají v tomto případě sklon vnímat klienty a jejich problémy z hlediska "předem ustanovených kategorií" zaběhané technologie intervence (Lipsky, 1980: 147). Cíle jsou definovány v souladu s očekávanými efekty této technologie a pozornost pracovníků je zaměřena na tu část klientů, která je schopna s úspěchem těchto efektů dosáhnout. Legitimitu tomuto postupu skýtá víra lidí v moderní společnosti v prospěšnost specializace. Oprávněnost soustředění pozornosti na "způsobilejší" část klientů podporuje také přesvědčení, že nemá smysl plýtvat úsilím na práci s "méně způsobilými" klienty. Mimo pozornost pracovníků – do kategorie těch, "kterým není rady ani pomoci" – se z tohoto hlediska snadněji dostávají ti, kteří jsou podle běžných předsudků považováni za "neschopné nápravy". Obvykle to bývají příslušníci různých menšin, u nás třeba "Cikáni" či "Romové", ale také lidé s mentálním postižením, bývalí klienti dětských domovů aj.

Třetí teze: "Děláme jen to, co je povoleno," slouží řadovým pracovníkům jako nástroj ochrany před možností, že by se začali zabývat tím, co si přejí klienti. Při různorodosti klientů a jejich situací by to nutně vedlo k rozšíření škály cílů. Odvoláním na vlastní nemohoucnost omezují rozsah své pravomoci. Snaží se tak popírat, že mají možnost poskytnout služby, které klienti očekávají. Striktně sledují předpisy nebo odmítají učinit výjimku, i když by to třeba bylo možné. Na důkaz, že opravdu nemohou, říkají: "Tak se věci mají!" "Takový je zákon!" (Lipsky, 1980: 149) apod.

Medikalizace

Příkladem značně rozšířené ideologie, která pracovníkům služeb sociální práce pomáhá vyhnout se dilematu mezi složitostí cílů a jejich zjednodušováním, je podle Lipskyho "medikalizace" sociálních problémů. Zastánci této ideologie hledají příčinu jakéhokoli problémového chování lidí v deficitu osobnosti jedince. Myšlenku, že specifické stavy psychiky přispívají ke vzniku konkrétních forem okolím odmítaného konání jedince, považují za hlavní diagnostický princip. Uplatňují ji bez rozmyslu u všech typů chování, které společnost vnímá jako "problémové", nepříjemné nebo ohrožující. Pravděpodobnost zjednodušení je při tomto způsobu výkladu značná. Zřetelné je to třeba u "buřičství" a jiných projevů nepoddajnosti nebo odmítání zavedených pořádků. V těchto případech je chování, které je reakcí na postup institucí společnosti, jednoduše označeno za důsledek "nemoci" jedince. V souladu s obecným očekáváním se předpokládá, že takto označený jedinec přijme status "nemocného", včetně podmínek života a nástrojů nápravy, které společnost považuje v jeho případě za přiměřené. (Lipsky, 1980: 148.)

Logiku působení a důsledky medikalizace rozebírá podrobněji Matoušek (1999: 38–47), když hovoří o třech "idolech" – "defektu osobnosti", "jednoznačné diagnózy" a "jedině správného postupu". Ty podle něj byly a zřejmě stále jsou²² rozšířeny v českých ústavních zařízeních.

V souladu s "idolem defektu osobnosti" se podle Matouška na svěřence ústavu nenahlíží jako na celistvou osobnost, ale jako na nositele diagnostické nálepky. Například v ústavech s nedobrovolným pobytem se člověk změnil v "psychopata, devianta, alkoholika, encefalopata, psychotika" apod. Podobnou úlohu podle Matouška sehrává méně drastické "babi" nebo "dědo" v domovech důchodců, které – vysloveno s nadřazenou familiárností – zdůrazňuje jako hlavní příčinu všech potíží "přestárlost". Autor upozorňuje, že některé uvedené nálepky "snad mají smysl na odborných fórech, kde zjednodušují dorozumívání mezi profesionály". V ústavech však člověka "kompletně deklasují" v očích všech, s nimiž přichází do styku. (Matoušek, 1999: 38.) Jinak řečeno, přiřknou mu status podřízené, někdy též méněcenné a v každém případě závislé osoby.

Zjednodušující povahu medikalizace dokresluje Matoušek popisem idolu "jednoznačné diagnózy" a "jedině správného postupu". První z nich spočívá v přesvědčení, že "je možné s konečnou platností zjistit soubor příčin, jež způsobily klientův stav". Ideál "přesné diagnostiky" podle Matouška pronikl do pomáhajících profesí z medicíny. Ta má vysokou prestiž, a je proto napodobována: Psychologové mají "psychodiagnostiku", sociální pracovníci dělají "sociální diagnózy", kriminologové se pouštějí do "penitenciárních diagnóz" atd. (Matoušek, 1999: 45).

²² Matoušek připisuje "idol deficitu osobnosti" ústavní péči socialistického období a hovoří o něm v minulém čase (Matoušek, 1999: 37–41). Domnívám se, že tak uvažuje spíše pod vlivem étosu všeobecné nápravy společnosti, který v roce 1995, kdy vyšlo první vydání "Ústavní péče", dozníval, než pod vlivem empirického pozorování reálných změn. Z tohoto důvodu cituji Matouškovi trefné komentáře v přítomném čase.

Diagnostika tohoto typu se podle Matouška opírá o zjednodušující představu, že je možné jednoznačně vysvětlit *"komplexně determinované"* jevy, u nichž je jednoznačné vysvětlení sporné. "Přesná diagnostika" přitom vychází z výsledků statistických analýz vlivu různých faktorů na vznik problémového chování. Autor upozorňuje, že *"všechny tyto diagnózy budou vždycky pouhými hypotézami, které nebudou nikdy schopny vyčerpávajícím, definitivním způsobem objasnit jevy, na něž se vztahují."* Nikdo například *"nedokáže s konečnou platností říci, proč jistá žena odešla v jistý den od svého muže a svých dětí, stejně jako nejde definitivně zjistit, proč jistý mladík v noci rozbil okna aut parkujících před domem, kde bydlí"*. (Matoušek, 1999: 45.)

Matoušek dále uvádí, že stanovením diagnózy její autor *"předjímá další zacházení"* s "diagnostikovanou" osobou. Tím se dostáváme k *"idolu jedině správného postupu"*. Po správné diagnóze má následovat *"správná léčba"*. Ta je definována závazným popisem a předpisem. Pokud se tedy odborník vyjádří o rodičích, že *"týrají dítě"*, nasměruje jejich "léčbu" jinam, než kdyby jeho "diagnóza" zněla *"nepřiměřené trestání"* dítěte. V prvním případě následuje odejmutí dítěte, ve druhém nejspíše poradenství, odebrání však nikoliv. Matoušek upozorňuje, že diagnostická definice a její důsledky pro život celé rodiny jsou stanoveny bez ohledu na to, že *"se nedá najít exaktní kritérium zakotvující hranici mezi týráním a nepřiměřeným trestáním"*. (Matoušek, 1999: 46.)

Ideologie medikalizace ovšem zná řešení tohoto problému. Pokud příběh "diagnostikovaného" násilí rodičů dopovíme z jejího hlediska, bude znít následovně: Zda šlo o "týrán" nebo "nepřiměřené trestání" rozliší odborník na základě toho, zda problémové chování rodičů sám označil za důsledek "nemoci" osobnosti rodičů. Pokud ano, chování rodičů bude dostatečně patologizováno a půjde o "týrán". Pokud ne, na dítě se nebude pohlížet jako na ohrožené patologickým prostředím, a půjde o "nepřiměřené trestání".

Vyvstává otázka, k čemu je takové přesné diagnostikování, zjednodušování, podkopávání statusu klienta a předurčování jasných postupů pro řadové pracovníky služeb sociální práce dobré? Lipsky uvádí dva účely. Medikalizace, za prvé, usnadňuje kontrolu nad klientem (Lipsky, 1980: 148). Toto téma rozvinu v sedmé kapitole.

V této kapitole nás zajímá druhý důvod, totiž to, že medikalizace ospravedlňuje zjednodušení cílů práce s klientem. K tomu dochází dvěma způsoby. Uvažování z hlediska medikalizace, za prvé, *"skýtá pracovníkovi ochranu před osobní odpovědností tím, že za chování klienta činí odpovědný vývoj jeho fyzického nebo psychického zdraví"* (Lipsky, 1980: 148). Upozorňování na osobnostní deficit klienta zde plní podobnou funkci, jako výše popsané odvolávání se na pravomoci omezené neoblomným předpisem. Tváří v tvář psychickým obtížím klienta může pracovník ospravedlnit svou bezmocnost nebo neochotu konstatováním, že *"pro člověka s takovou diagnózou se nedá dohromady nic udělat"*.

Medikalizace, dále, ospravedlňuje zjednodušení cílů tím, že řadovým pracovníkům nabízí *"jasné vymezení problémů klienta způsobem, který umožňuje formulovat další postup"* (Lipsky, 1980: 148). Zaměření se na osobnostní deficit klienta ospravedlňuje skutečnost, že se pracovník soustředí pouze na dílčí, z hlediska organizace a úředního postupu důležité aspekty situace klienta a postupuje předepsaným způsobem (Howe, 1986: 76). Je-li původ nežádoucího chování tak složitý a neurčitý, jak výše uvádí Matoušek, vzniká otázka, proč tolik lidí věří, že lze stanovit "konečnou diagnózu". Zdá se, že přání je zde otcem myšlenky. Pracovníci služeb sociální práce potřebují v úředním

procesu argumentovat jasně a přesvědčivě a současně se nějak potřebují vyrovnat s tušením, že jejich oficiální argumentace je silně zjednodušující. Magická jasnost jednoznačného a statisticky zdůvodnitelného výkladu problémového jednání klientů jim dává zapomenout na složitost a neurčitost okolností, které v každém konkrétním případě vedly k nežádoucímu vývoji událostí. Oslnění přehledností diagnózy nabývají přesvědčení, že jejich výklad je správný a mohou zapomenout na obtížnou a v úředním procesu (např. u soudu) těžko uplatnitelnou rozvahu o tom, co se v životě "devianta" skutečně odehrálo.

Uvedené motivy řadových pracovníků podle Lipskyho (1980: 148) vysvětlují "popularitu" a "hegemonii" ideologie medikalizace. Lze proto předpokládat, že podobnými důvody bychom mohli vysvětlit neochotu právníků, kteří se během experimentu v německém Bielefeldu zdráhali akceptovat komplexnější přístup k řešení případů mladistvých provinilců.

Experiment v Bielefeldu

Východiskem experimentu, který popisuje Otto (1989), byla kritika německé sociální práce v soudnictví. Ta byla v sedmdesátých letech 20. století napadána za to, že posiluje kontrolní funkce soudů, místo aby "nabízela alternativy odvetných opatření" (Otto, 1989: 525). Reakcí na tuto kritiku byl pokus o změnu role sociálního pracovníka v justici. Experiment, který se uskutečnil v Bielefeldu, vycházel z odmítnutí medikalizace problému delikvence mladistvých.

Soudní praxe ovládaná právníky vycházela z představy, že příčinou deviací mladých provinilců je "deficit jejich osobnosti". Předpokládalo se, že čím závažnější je deviantní projev, tím závažnější je deficit, z něhož deviace vyrůstá, a tím razantnější by měla být intervence soudu. Úkolem sociálních pracovníků bylo zvládat deficit osobnosti provinilce, pokud by něco takového bylo možné. (Otto, 1989: 526.)

Kriminalistické výzkumy podpořily u velké části mladých delikventů předpoklad normality osobnosti. S využitím tohoto argumentu se sociální pracovníci v osmdesátých letech pokusili nahradit stávající "model osobnostního deficitu" alternativním "modelem osobnosti delikventa v situaci". Cílem už nemělo být vyměřit trest přiměřený stupni nedostatečnosti osobnosti, ale zapojit mladistvého do řešení důsledků jeho provinění. Bylo proto třeba zaměřit pozornost na okolnosti provinění a na jeho důsledky pro oběť i pro mladistvého delikventa. (Otto, 1989: 526.)

Současně mělo dojít ke změně role sociálního pracovníka. Jeho úkolem už nemělo být ani doplňování pedagogických dat do soudem vymezené definice případu, ani provádění pedagogické části soudem uloženého trestu. Sociální pracovník měl využít širší škálu alternativních zásahů, zařadit účast provinilce i oběti na rozhodování o případu a měl soudu předkládat návrhy na jeho řešení. (Otto, 1989: 526–528.)

Sociální pracovníci se pokusili uvedené principy experimentálně uplatnit. Zabývali se okolnostmi a důsledky delikventního chování. Zařizovali výměnu názorů mezi provinilcem a obětí. Pomáhali mladistvým domyslet důsledky jejich činů. Vedli s nimi rozhovory, které měly na základě myšlenkové rekonstrukce příčin činu a jeho smyslu pro provinilce a oběť pomoci mladistvým pochopit vztahy mezi osobami a vliv porušení

norem na ně. Rozhovory ukázaly, že subjektivní vnímání okolností porušení normy se u jednotlivých delikventů liší. Na základě rozdílů pohledu mladistvých na okolnosti vlastního provinění, rozdílů ve vývoji vztahu mezi pachatelem a obětí a rozdílů ve změnách přístupu mladistvých k vlastnímu provinění se zdálo být smysluplné formulovat odlišná řešení jednotlivých případů. (Otto, 1989: 527–529.)

Návrhy se ovšem těžko prosazovaly. Sociální pracovníci spolupracovali se státními zástupci pro mládež a neformálně jim předkládali vlastní představy o řešení případů. Ideologie "osobnostního deficitu" měla však na rozhodování soudu nadále rozhodující vliv. Za předpokladu, že bude zachována nadvláda pohledu státních zástupců, bylo dosaženo drobných kompromisů. (Bylo provedeno několik pokusů ovlivnit mladé pachatele během rozhovoru na státním zastupitelství pro mládež.) Pracovníci justice však nadále trvali na tom, že cíle řešení případů budou vymezovány z hlediska "osobnostního deficitu", kterému dával státní zástupce přednost. (Otto, 1989: 526–527.)

Otto se bohužel nezabývá důvody, které způsobily neochotu pracovníků justice akceptovat návrhy sociálních pracovníků. Pouze se zmiňuje o tom, že vhodnost modelu "osobnostního deficitu" bylo obtížné popírat u závažných trestných činů (Otto, 1989: 531). S využitím Lipskyho předpokladů o důvodech popularity medikalizace se proto pokusím navrhnout několik hypotéz o tom, co způsobilo neochotu právníků přijmout hledisko "osobnosti delikventa v situaci" a formulovat cíle justice širěji.

Nelze vyloučit, že vládní zástupci a soudci odmítali hledisko "osobnosti v situaci" proto, že jeho přijetí by znamenalo posílení vlivu sociálních pracovníků a odsud plynoucí oslabení vlivu právníků v justici. Zachování modelu "deficitu osobnosti" se pro právníky mohlo stát nástrojem udržení moci, na kterou byli v rámci své organizace zvyklí.

Důvodem neochoty právníků mohla být také skutečnost, že uplatnění komplexnějšího modelu "osobnosti delikventa v situaci" zpochybňovalo oprávněnost dosud využívaného, zjednodušeného pojetí cílů. Právníci, kterým až dosud víra v přiměřenost modelu "osobnostního deficitu" skýtala vědomí správnosti vlastního přístupu, se mohli obávat, že návrhy sociálních pracovníků zpochybní jejich odbornou kompetenci. Náměty sociálních pracovníků mohly právníky upozornit na dříve opomíjené aspekty řešených případů a mohly u nich vyvolat dříve potlačované pochybnosti o vhodnosti uplatňovaných zjednodušení. Prosazováním staršího pojetí a lpěním na jeho "správnosti" mohli právníci tyto pochybnosti potlačovat.

Důvodem nepřijetí modelu "osobnosti delikventa v situaci" mohla být také skutečnost, že model "osobnostního deficitu" usnadňuje aplikaci zákonem předepsaných řešení. Uvažování v kategoriích práva posiluje sklon právníků vybírat ze zákonem vymezených možností "jedině správný postup". Proto mohli lpět na myšlenkových postupech ideologie medikalizace, která vidí jasnou vazbu mezi kategorickou diagnózou a odpovídajícím postupem řešení. Zpochybnění zvyku stanovit "intenzitu trestu" podle "závažnosti přečinu" a hloubky "osobnostního deficitu", který je považován za jeho příčinu, mohlo právníkům způsobit obtíže při rozhodování.

Obcházení alkoholismu na úřadu sociální pomoci

Jak může v praxi vypadat ospravedlňování zjednodušených cílů, ukazuje studie přístupu pracovníků jednoho okresního úřadu sociálních služeb v Kalifornii k těm žadatelům o dávky sociální pomoci, kteří měli problém s pitím alkoholu (Schmidt, 1990).

Pracovníci dotyčného úřadu považovali za svůj hlavní úkol řešení žádostí o dávky sociální pomoci. Nesnáze jim činila skutečnost, že podstatná část žadatelů má *”problémy s pitím”* (Schmidt, 1990: 390–391). V době výzkumu, v roce 1988, měli pracovníci úřadu dost důvodů těmto problémům nevěnovat pozornost. Přehlíželi je tedy, působilo jim to však praktické nesnáze a vyvolávalo to u nich výčitky svědomí a pocity bezmocnosti.

Po roce 1962 zažila Amerika pokus spojit vyřizování žádostí o dávky sociální pomoci se *”snahou rehabilitovat příjemce, aby se stali soběstačnými”*. Tento pokus se setkal s kritikou z několika stran. Sociální pracovníci namítali, že vyřizování peněz potlačuje pozornost k širěji pojaté práci s klientem, a prosazovali opětovné oddělení dávkové agendy od případové práce. Konzervativní politici se obávali, že případoví pracovníci sympatizující s klienty budou žadatelům přiznávat dávky, na které nemají nárok. Hnutí za sociální práva chudých se obávalo, že spojování výplaty dávek s dalšími okolnostmi života chudých bude působit jako překážka uplatnění jejich práva na zabezpečení. Namítalo, že příjemci dávek žádnou rehabilitaci nepotřebují. Na základě této kritiky byly v roce 1967 ustaveny dva typy agentur, jedny pro vyřizování žádostí o dávky a druhé pro poskytování osobních sociálních služeb. (Brock, Harknett, 1998: 495–497.)

Tento vývoj vedl v Americe k ustálení takových představ o oprávnění k sociální pomoci, které po dalších třicet let odmítaly spojovat potřebnost s *”takovými znechucujícími patologiemi”*, jako je alkoholismus. Tato ideologie opravňovala úřady sociální pomoci k tomu, aby se zabývaly výhradně podporou příjmu a služby pro alkoholiky přenechaly jiným organizacím. Snaha úřadu sociální pomoci věnovat zvláštní pozornost problémům žadatelů – pijáků byla považována za nežádoucí. (Schmidt, 1990: 391.)

Druhým důvodem přehlížení alkoholismu žadatelů bylo nebezpečí, že spojování jejich problémů s úkoly úřadu mohlo připoutat pozornost veřejnosti k problematickým stránkám činnosti celého systému sociální pomoci. Chudí alkoholici byli *”symbolem marnosti pokusů pomáhat chudým”* a očekávání, že si za své dávky nakoupí další alkohol, mohlo oživit pochybnosti o morálním zdůvodnění výplaty dávek. Na úřadě bylo proto všem jasné, že je třeba, aby se z chudých alkoholiků nestala důležitá cílová populace, která vyžaduje zvláštní pozornost. (Schmidt, 1990: 391.)

Přehlížení problému žadatelů s pitím podporovaly také nesnáze ve spolupráci úřadu sociální pomoci s lékaři a organizacemi, které pracovaly s alkoholiky. Oficiální uznání, že klient je *”nezaměstnatelný, protože má potíže s alkoholem”*, bylo podmíněno vystavením lékařského potvrzení. Lékaři je však nechtěli poskytovat. Obávali se, že klienti – pijáci se *”zabydlí”* v roli oficiálně uznaného alkoholika, která jim umožní pobírat dávky sociální pomoci, a jejich celkově nízká ochota léčit se dále klesne. Ochotu lékařů dotyčné potvrzení poskytnout také omezovala administrativní náročnost jejich práce. (Schmidt, 1990: 398.)

Pokud se podařilo získat potvrzení lékařů, nastaly potíže s účastí oficiálně uznaných alkoholiků v léčebných programech, která pro ně byla povinná. Příslušné organizace nechtěly klienty úřadu sociální pomoci do svých programů přijímat. Nebylo to pro ně finančně výhodné a jejich pracovníci tvrdili, že klienti sociální pomoci postrádají motivaci, která je základním předpokladem úspěchu léčby. (Schmidt, 1990: 400.) Lze říci, že z hlediska Lipskyho koncepce svoji neochotu zabývat se alkoholismem chudých lékaři odůvodňovali pomocí teze: "Komu není rady, tomu není pomoci."

Pro úřad sociální pomoci bylo tedy jednodušší označit klienta – pijáka za "zaměstnatelného" a pokoušet se jej zařadit do vlastních výcvikových a rehabilitačních programů, než se pro něho snažit pracně získat potvrzení lékaře a místo v léčebném programu.

Z těchto důvodů se pracovníci vstupního oddělení úřadu sociálních služeb vyhýbali přímému pojmenování projevů problému s pitím. Za svůj úkol považovali vepsat do vstupního formuláře odpovědi klienta na stanovené otázky. Formulář byl sice věnován osobním potížím klienta, neobsahoval však kolonku pro případné problémy s pitím alkoholu. Pokud osobu žadatele provázely více či méně zjevné příznaky požití nebo soustavné konzumace alkoholu, nebyla tomu věnována viditelná pozornost. Pokud se někteří žadatelé dostavili na vstupní pohovor tak opilí, že "sotva udrželi papíry", pracovník ukončil kontakt a požadoval, aby se žadatel dostavil, až nebude pod vlivem alkoholu. (Schmidt, 1990: 394.) Obvyklý přístup byl jasný: problémy s alkoholem neřešit a chodit kolem něho po špičkách. Díky tomu bylo možné klienty – pijáky zařadit mezi "zaměstnatelné". Pokud se kvůli problémům s pitím neudrželi v rehabilitačním nebo výcvikovém programu, kam byli jako "zaměstnatelní" povinni docházet, ztratili na dávku nárok a museli o ni znovu žádat. Problémy žadatele s pitím se pracovníci úřadu začali zabývat až po jeho opakovaném selhání v pracovním programu. (Schmidt, 1990: 396–397.)

Tento přístup ovšem činil některým pracovníkům nesnáze. Mlčenlivé pozorování problému klientů s alkoholem prožívali jako morální dilema spojené s pocity bezmocnosti. Slovy jednoho z nich: "Vím, když se někdo chystá si po odchodu od nás koupit láhev [...] Ale nemůžu nic dělat. Mnoha pracovníkům je to nepřijemné." (Schmidt, 1990: 395–396.)

Přehlížení příznaků alkoholismu žadatelů mělo také za následek potíže ve fungování výcvikových a rehabilitačních programů. Do těch se pod pohružkou ztráty dávek zapojovali pijáci, kteří byli úřadem označeni jako "zaměstnatelní". Do výcvikových a rehabilitačních programů proto často přicházeli lidé, kteří nebyli v důsledku konzumace alkoholu schopni dodržovat podmínky účasti. Na místo určení přicházeli pozdě a opilí. K pracovníkům programů se chovali nezdvořile a špatně spolupracovali. Častěji než jiní klienti utrpěli pracovní úraz. Přehlížet příznaky problémového pití a současně vyřešit tyto potíže nebylo dost dobře možné a pracovníkům oddělení služeb zaměstnanosti to působilo značné obtíže. (Schmidt, 397–399.)

Řadoví pracovníci úřadu tedy na jedné straně věděli, že pro úřad není z ideologických ani praktických důvodů výhodné všimnout si potíží žadatelů s alkoholem. Současně jim však přehlížení této dimenze životní situace žadatelů působilo morální i praktické potíže. Na tuto situaci reagovali dvojím způsobem.

Menšina si vytvořila *"neoficiální strategii"*, které jim umožnily na problém alkoholismu reagovat aniž by to bylo *"okaté"*. Bylo možné o alkoholismu výslovně nehovořit, ale do protokolu pečlivě zaznamenat zjevné projevy opilosti klienta. Tyto záznamy potom mohli další pracovníci použít jako východisko svého rozhodování. Jiná *"strategie"* využívala k těmto účelům sugestivní formulace typu: *"Klient by mohl mít potíže při dodržování podmínek programu."* *"Klientovi dělalo potíže soustředit se."* *"Klient měl potíže porozumět procesu podávání žádosti."* Někteří pracovníci sdělovali své poznatky o potížích žadatele s pitím neformálně přímo pracovníkovi, k němuž byl klient odeslán." (Schmidt, 1990: 396.)

Většina pracovníků se zabývala výhradně vyřizováním žádostí o dávky a morální rozčarování nebo palčivost praktických nesnází obvyklého přístupu tlumila tím, že si přehlížení projevů alkoholismu ospravedlňovala odvoláváním se na různé okolnosti. Tyto racionalizace většinou vycházely z logiky výše uvedené teze: *"Děláme jen to, co je povoleno,"* případně: *"Zabýváme se jen tím, co nám přísluší."* Různými výroky tohoto typu pracovníci omezovali rozsah své pravomoci.

Pracovníci vstupního oddělení se odvolávali například na to, že jejich dokumentace *"je striktně předepsaná"* a *"není v ní prostor, abychom do ní zaznamenávali naše postřehy a závěry"*. O správnosti zúžení svého zorného úhlu ubezpečovali sami sebe tvrzením, že *"zneužívání substancí není pro vymezení statusu klienta všeobecné pomoci²³ důležité"*. V podobném duchu ulevovali svému svědomí tvrzením, že úřad *"má dvě sekce"*: *"Polovina z nás se zabývá problémy s penězi. Polovina se zabývá sociálními službami. Za námi lidé přicházejí kvůli penězům."* (Schmidt, 1990: 394.) Odvolávali se také na to, že nejsou způsobilí posuzovat problematiku alkoholismu proto, že k tomu nemají potřebnou kvalifikaci: *"Víte, my jsme administrátoři, ne samostatní odborníci. Posuzování není naše věc. Neorientujeme se v tom bezpečně. Nejsme experti a není to naše věc."* (Schmidt, 1990: 395.)

Někteří pracovníci dávali přehlížení projevů alkoholismu do souvislosti se zájmy a právy žadatelů o dávky. Zdůvodnění tohoto typu bylo dvojí. Za prvé pracovníci poukazovali na to, že mnozí klienti se stydí o dávky požádat a se žádostí k nim přicházejí, pokud jsou opravdu v koncích. *"Když na něj vyrukují s alkoholem a polekám ho, může se stát, že už nepřijde."* Tím by bylo porušeno jeho právo a člověku v nouzi by se nedostalo pomoci. Pracovníci se, za druhé, snažili být při zmínkách o alkoholismu velmi opatrní, protože klienti měli přístup k jejich záznamům. Pracovníci věděli, že tyto záznamy jsou veřejnými dokumenty, a pečlivě se snažili vyhnout uvedení jakékoliv poznámky, která by mohla být interpretována jako ponižující. To podle nich mělo dvojí účel. Žadatelům, kteří pociťovali jako ponižující už samotný kontakt s úřadem, *"nebyla do ran sypána další sůl"*. Dále se tím předcházelo potížím, které mohly nastat, pokud klient a jeho veřejný advokát podali stížnost kvůli diskriminaci při poskytování pomoci. V takovém případě byl záznam pracovníka vstupního oddělení o případu použit jako důkazní materiál. Pro úřad by bylo nepříjemné, kdyby protokol zakládal svědectví ve prospěch stěžovatele. (Schmidt, 1990: 395.)

²³ Termínem *"všeobecná pomoc"* ("General Assistance") označuje Schmidt (1990: 392) program sociální pomoci financovaný z rozpočtu kalifornského okresu, ve kterém působil zkoumaný úřad sociálních služeb. Pracovníci vstupního oddělení vyřizovali žádosti o dávky z tohoto programu.

Je obtížné rozpoznat, nakolik je prezentace ohledů na zájmy a práva žadatelů projevem sympatie k nim a nakolik slouží jako nástroj sebe-přesvědčování o tom, že nevšímavost k potížím klienta s alkoholem je vlastně správná věc. Možné je obojí a jedno nevyklučuje druhé. Stejně tak je obtížné rozlišit, zda pracovníci vstupního oddělení skutečně nesmí zasahovat do kompetence "druhé sekce" nebo zda za toto a další omezení své pravomoci rádi ukrývají své výčitky svědomí a výše zmíněné pocity bezmoci. Skutečnost, že někteří z nich výslovně uvedli, že jim přehlížení alkoholismu působí morální i praktické obtíže, napovídá, že všechna výše uvedená odůvodnění přehlížení alkoholismu žadatelů umožňovala alespoň části pracovníků zmírnit pochybnosti o tom, zda jednají správně.

Podobnou úlohu pravděpodobně sehrává také ideologie pracovníků z oddělení služeb zaměstnanosti. Ti své klienty – pijáky označovali za "zaměstnatelné" přesto, že jim to nabourávalo chod výcvikových a rehabilitačních programů. Nesnáze odsud plynoucí pro ně byly přijatelnější, když sami sebe přesvědčili, že jejich úkolem je "*posuzovat schopnost klienta být zaměstnán a ne to, proč je zaměstnání neschopen.*" Zjišťovali tedy, "*zda je klient schopen pracovat*", a nezajímali se o "*ty jejich osobní zvyky a charakteristiky, které mohou způsobit vyloučení z pracovního trhu*". Měli sice občas pocit, že tím sobě i jim dělají "*medvědí službu*". Přesto tvrdili, že správnější je dát průchod mínění klienta: "*Dokonce lidi s extrémním mentálním postižením, pokud řeknou, že jsou schopni pracovat, bereme jako zaměstnatelné.*" (Schmidt, 1990: 397.)

Podle toho, co píše autorka citované studie, se zdá, že uvedená odůvodnění přehlížení projevů alkoholismu přece jen nedokázala překlenout všechny nesnáze, které opomíjení této "choulostivé" dimenze života žadatelů vyvolávalo. Jeho důsledkem totiž bylo, že klienti – pijáci procházeli celým systémem opakovaně, protože nedokázali splnit očekávání, která na ně byla kladena. Pijáci se jako žadatelé opakovaně objevovali na vstupním oddělení. Buď proto, že selhali ve výcvikovém nebo rehabilitačním programu (Schmidt, 1990: 397–398), nebo proto, že po oficiálním uznání své nezaměstnatelnosti v důsledku alkoholismu nesplnili požadavky účasti v léčebném programu pro problémové pijáky (Schmidt, 1990: 398–400). Tato "recyklace" vedla na zkoumaném úřadu sociálních služeb k diskusi o efektivitě obvyklého přístupu k alkoholismu žadatelů.

Výsledkem vzrušené debaty mezi manažery a řadovými pracovníky nebyla změna přístupu, ale jeho posvěcení oficiálními předpisy. Byla zavedena kategorie "*funkčního alkoholika*". Tímto eufemismem byli označeni "*problémoví pijáci, kteří se jako zaměstnatelní mohou uplatnit v méně obtížných pracovních činnostech*". Pracovníci z toho vyvodili jasný závěr: "*Ted' můžeme klidně říci: „Jste alkoholik, ale můžete pracovat.“*" (Schmidt, 1990: 401.)

Rozšiřování cílů v Horní Poustevně

Lipskyho teorie způsobů zvládnání dilematu mezi komplexností a zjednodušováním cílů práce, ze které vychází tato kapitola, má jednu nevýhodu. Lipsky se opírá o dvě teze: Za prvé, úředníci první linie zvládají dilema mezi komplexností a zjednodušováním díky tomu, že si vytvářejí vlastní pojetí cílů práce s klientem. Za druhé, vlastní pojetí slouží úředníkům první linie k ospravedlnění toho, že si cíle své práce zjednodušují. Domnívám se, že druhá teze je zavádějící.

Výše uvedené i další empirické příklady (viz např. Cloward, Epstein, 1965; Winkler, 2000 aj.) sice svědčí o tom, že využívání "vlastního pojetí" k odůvodnění zjednodušení cílů je dosti obvyklé. Přesto je třeba připustit, že "vlastní pojetí cílů" může za určitých okolností sloužit k odůvodnění rozšiřování cílů. Pokud bychom si, vedeni Lipskyho přístupem, kladli pouze otázku, jaká zjednodušení řadoví pracovníci vlastním pojetím cílů odůvodňují, mohlo by nám to "zastřít výhled" a nemuseli bychom si všimnout, že řadoví pracovníci někdy hledají argumenty ve prospěch prohloubení komplexnosti svých cílů.

Na tuto skutečnost poukazuje v poslední době literatura, která pojednává o tzv. "manažerismu" v sociálních službách (viz např. Laan, 1998; Clark, Newman, 1997). Termínem "manažerismus" se označuje snaha přizpůsobovat chod sociálních služeb tržním podmínkám a požadavku provozovat osobní sociální služby "jako byznys". Manažeři organizací sociálních služeb se domnívají, že úspěch na trhu je podmíněn tím, že řadoví pracovníci budou zbaveni možnosti rozhodovat o cílech své práce a namísto toho budou "dodávat" manažery předem definované, dobře zpeněžitelné "produkty", které si bude moci platit zákazník (třeba městský úřad, ministerstvo nebo klient čerpající státní dotaci) objednat.

Pracovníci služeb sociální práce se této představě někdy brání (Clark, Newman, 1997: 95–120) a oporu nacházejí v argumentu, že životní situace klienta je tak unikátní a složitá, že cíle účinné pomoci není možné naplánovat předem. Kladou důraz na "*neredukovatelnou složitost*" práce s klientem a "*vsřícnost*" vůči němu a daří se jim tak čelit pokusům o "*standardizaci*" cílů jejich činnosti (Clark, Newman, 1997: 119–120). Můžeme tedy říci, že sociální pracovníci se prosazováním složitějšího pojetí cílů snaží rozšiřovat rozsah své, manažery omezené pravomoci.

Dělají tedy přesný opak toho, co popisuje Lipsky. Základní logika je stejná: řadoví pracovníci zvládají pracovní situaci pomocí vlastního pojetí cílů. Záměr je ovšem opačný, než předpokládá Lipsky: pracovníci neodůvodňují zjednodušení, ale větší komplexnost, než od nich představy "manažerismu" očekávají.

Výchozí otázku je tedy třeba přeformulovat. Ne: "Jaká zjednodušení řadoví pracovníci vlastním pojetím cílů odůvodňují?", ale "Hledají řadoví pracovníci odůvodnění pro zjednodušující nebo komplexnější pojetí cílů?" Odpověď bude sice častěji znít: "Chtějí odůvodnit zjednodušení." Opomenutí druhé, vzácnější možnosti by nám však mohlo zabránit, abychom postřehli ty změny služeb sociální práce, které tu a tam přinášejí všestrannější přístupy k problémům klienta.

Třeba změny, které v roce 1998 prováděl a obhajoval Milan Cháb z Ústavu sociální péče v Horní Poustevně. Ústavu považuje za "*past*", která lidem s mentálním postižením brání prožívat rizika všedního života. Svým klientům proto umožňuje, aby pracovali mimo ústav, a dbá, aby měli řádné smlouvy se svými zaměstnavateli. Mimo zdi ústavu zřídil chráněné pracoviště. Klienti tam mohou – odloučení od přímé podpory ústavního režimu – dlouhodobě pobývat, pracovat na statku a samostatně žít. Je běžné, že v hospodářství pomáhají přes léto. "*Kdo chce zůstat i přes zimu nebo přes dvě, je v ústavu ochotně postrádán. Třeba Luboš. [...] v ústavu na něj spolehnouti nebylo. Věděl, že když nezatopí, udělá to za něj někdo jiný. Tady na lesní usedlosti zjistil, že když nezatopí, bude mu hrozná zima.*" (Varecký, 1998: 12.)

Pan Cháb musí snahu, aby klienti ústavu zvládali rizika běžného života, obhajovat sám před sebou i před okolím. Když vzali absolventi náhradní vojenské služby Luboše na tancovačku, komentoval to Milan Cháb následovně: " [...] *přiznám se: nejdřív mi nebylo úplně nejlip při představě, jak se někde bez dozoru veselí. Je přece jenom ve stavu obyvatel ústavu. Na druhou stranu tvrdím, že i lidé s mentálním postižením mají právo na rizika podobná těm, která podstupujeme my, 'normální lidé' [...]* Bylo asi dobře, že jsme začínali tady v Sudetech, kde není žádná silná místní kultura. Třeba na Hané by lidé nejspíše nesli o něco hůř, že nedržím postižené pěkně za plotem, a dělám něco, co se nepatří." (Varecký, 1998: 12.)

MNOŽSTVÍ KLIENTŮ, NEBO KVALITA SLUŽEB

Jak je uvedeno na počátku čtvrté kapitoly, úředníci první linie se podle Lipskyho (1980: 83–85) se svými pracovními podmínkami vyrovnávají třemi způsoby: zjednodušováním složitých cílů, omezováním poptávky a nerovným zacházením s klienty na základě předsudků. V této kapitole se budeme zabývat druhým z nich. Omezování poptávky je průvodním jevem dilematu mezi kvalitou služeb a množstvím klientů. Zaměřím se proto na otázku, zda je možné kvalitu služeb sociální práce, na kterou nepříznivě působí nepoměr mezi malým počtem pracovníků a vysokým počtem klientů, zlepšit zvyšováním počtu pracovníků.

Moje odpověď vychází z poznatků Lipskyho (1980) a Goffmana (1991), kteří se v padesátých a šedesátých letech 20. století zabývali dilematem kvantity a kvality ve veřejných službách. Goffman pojednává o tom, jak relativně nepočetný personál zvládá mnohem větší počet klientů v ústavních zařízeních. Lipsky řeší totéž téma z hlediska "ambulantně" poskytovaných služeb.

Oba autoři se shodují v tom, že snaha zvládat velké počty klientů působí na kvalitu služeb dvěma způsoby. Za prvé tím, že omezuje čas, energii a pozornost, kterou může pracovník věnovat jednotlivému klientovi. Za druhé tím, že ovlivňuje kulturu práce s klientem: přetížení pracovníci si zvyknou podřizovat povahu své intervence potřebě zvládat větší počty případů. Zvyklosti, které jim to umožňují, se v případě rozšíření kapacit obvykle příliš nemění. Přebírají je i nově přijatí pracovníci. Rozšíření kapacit proto, za jinak nezměněných podmínek, vede k rozšířené reprodukci původní kvality služeb, a nikoliv k jejímu zlepšení. Tento argument se pokusím za pomoci poznatků Lipskyho a Goffmana rozvést tak, aby bylo možno alespoň naznačit odpověď na otázku: "Za jakých podmínek může zvýšení počtu pracovníků vést ke zlepšení kvality poskytovaných služeb?"

V textu kapitoly popíšu rysy kultury, která je založena na přizpůsobování služeb snaze zvládat větší počet klientů. Zaměřím se také na to, co Lipsky a Goffman říkají o možnostech změny tohoto typu kultury služeb sociální práce²⁴. Pomocí argumentů těchto autorů zodpovím obě výše položené otázky. Doufám, že tím trochu zpochybním mýtus o bezprostřední závislosti kvality služeb sociální práce na počtu pracovníků a přispějí k tomu, aby diskuse o možnostech řešení dilematu mezi pracovní kapacitou a kvalitou intervence přijala realističtější východiska.

²⁴ Poznátky citovaných autorů se týkají i sociálních pracovníků. Oba hovoří o širší kategorii pomáhajících pracovníků, mezi nimiž výslovně uvádějí i sociální pracovníky (Lipsky, 1980: 3–4, 27; Goffman 1991: 312). Goffman také hovoří o specialstech a dobrovolnících, kteří klientům poskytují arteterapii a pracovní terapii, jež bývají považovány za postupy sociální práce.

Udržování výkonu v přijatelných mezích a omezování poptávky v byrokraciích první linie²⁵

Pracovníci služeb sociální práce jsou často vystaveni nejrůznějším těžkostem. Obvykle mají málo času a příliš mnoho spíše nevstřícných klientů. Musí respektovat zákony a současně se zavděčit zřizovateli, nadřízeným, kolegům, klientům i veřejnosti, z nichž každý chce něco jiného a přitom přesně neví, čeho má být dosaženo. Navíc poznat, zda se očekávání všech těchto subjektů podařilo naplnit, bývá téměř nemožné. (Lipsky, 1980: 27–28.) Za těchto okolností jim mimo jiné činí potíže napětí mezi omezenou pracovní kapacitou a počtem klientů (Lipsky, 1980: 82–83). Stojí před *"dilematem mezi poskytnutím služby většímu počtu klientů nebo zachováním kvality služeb."* Vědí, že s každým jednotlivým klientem by pravděpodobně mohli jednat pružně a přiměřeně jeho situaci. *"Pokud by však takto postupovali s příliš velkým počtem klientů, jejich schopnost reagovat pružně by se vytratila."*²⁶ Pokud by měla být všem potřebám klientů věnována plná pozornost, nezbyl by čas na další klienty. (Lipsky, 1980: 99.)

Dodatečné náklady využívání služeb

Bezprostřední práce s lidmi a rozhodování o individuálních životních situacích sice pracovníkům, kteří řeší dilema kvantity a kvality, ponechává možnost nezávislého úsudku, jejich nezávislost však není bezmezná. Zpravidla si nemohou dovolit dávat okatě najevo, že služby poskytují v omezené míře nebo že přehlížejí oprávněné nároky uživatelů. I když tlumí svou vstřícnost, musí se tvářit, že omezování kvality nebo rozsahu veřejně kontrolovatelných služeb nepřipadá v úvahu. V rámci tohoto omezení však mají možnost nepřipustit, aby se poptávka zvyšovala natolik, že by bylo krajně obtížné služby poskytovat. Pokud hrozí překročení meze zvladatelnosti poptávky, řadoví pracovníci mohou na uživatele svých služeb uvalit *"dodatečné náklady"*, a poptávku tím účinně omezit. (Lipsky, 1980: 38–39, 87–101.)

Dodatečné náklady, které zvyšují obtížnost využití veřejných služeb a omezují poptávku po nich, mohou mít z hlediska klientů podobu finančních výdajů, ztráty času, dezorientace nebo psychické zátěže. Tato zátěž způsobuje, že někteří klienti *"to raději vzdají"*.

²⁵ *"Byrokracie první linie"* jsou agentury financované veřejnými rozpočty a zaměstnávající *"významný podíl úředníků první linie"* Lipsky (1991: 3).

²⁶ Snahu pracovníků o vstřícnost lze očekávat, protože jejich přístup ke klientům bývá ovlivněn mýty *"altruismu"* a *"péče a zodpovědnosti"* a očekáváním profesního společenství, že *"klientovým potřebám bude dáována přednost"* Lipsky (1980: 71–80). *"Každá generace pracovníků si na svá pracovní místa kromě zájmu na materiálním prospěchu přináší také závazek pomáhat lidem. Ty, kdo si sami vybrali práci ve veřejných službách, do jisté míry přitahuje vidina, že pomoc jiným lidem dá smysl jejich životu"* (Lipsky, 1980: 72).

Zvyšování výdajů na využití služeb je méně obvyklé, ale není vyloučené. Poskytovatelé například mohou požadovat další a další, nejlépe notářsky ověřené kopie dokumentů. Finanční náklady spojené s jejich pořízením mohou růst zejména tehdy, je-li při jejich získávání třeba cestovat.

Častější formou zátěže je zvyšování časové náročnosti využití služby. Nejznámější technikou tohoto způsobu *”penalizace”* nadbytečné poptávky bývá vytváření front. Je také možné organizovat opakovaně neúspěšná setkání, oddalovat uspokojení klienta již zmíněným požadováním dodatečných dokladů apod.

Náklady na využití služeb je možné zvyšovat také tím, že se uživateli neposkytne dostatek informací potřebných pro orientaci v systému. Využití služby je pak obtížné, vyžaduje čas a nutí potenciálního klienta postupovat metodou pokusu a omylu a zkusmo oslovovat ne vždy vlídné, neznámé úředníky.

K neúčinnějším *”penalizacím”* klientů patří psychická zátěž. K drastičtějším formám tohoto typu dodatečných nákladů patří přiživování pocitu omezené osobní důstojnosti, který někteří klienti prožívají. Méně nápadnou, avšak rozšířenější a velmi účinnou formou dodatečné zátěže je vyvolávání pocitů nejistoty ohledně průběhu a výsledku kontaktu s úředníky první linie. Tyto pocity nejistoty lze posilovat všemi výše uvedenými praktikami, zatěžovat tak využívání jinak *”bezplatných”* služeb a omezovat tím poptávku, která není regulována tržními cenami. Pracovníkům to umožňuje udržovat objem výkonu v pro ně únosných mezích.

Některé způsoby omezování poptávky po veřejných službách, například vytváření front, jsou dobře rozpoznatelné, jiné jsou méně nápadné. Sem například patří úzkostné lpění na procedurách, jež jsou vymezeny zákony a předpisy a které dávají pracovníkům možnost poukazovat na omezení vlastní pravomoci a chránit se tak před požadavky klientů na vstřícnost. (Lipsky, 1980: 100.)

Postup řešení případu mohou pracovníci lépe přizpůsobovat svým potřebám, pokud se o věci klienta rozhoduje bez jeho přítomnosti nebo dohledu. Klientovi může například být dána možnost shlédnout seznam těch jeho problémů, na které jsou pracovníci podle zákona povinni reagovat. Klient nabude dojmu, že se jeho případ zdárně řeší, neuvědomí si však, že seznam neobsahoval rozhodnutí o tom, co má být učiněno. (Lipsky, 1980: 127–128.)

Podobný efekt mají praktiky, které umožňují udržovat výkon v únosných mezích pomocí *”spoléhání se na úsudek jiných”*. Sociální pracovníce může například šetřit svůj čas tím, že dá na úsudek učitelů o situaci dítěte a své návrhy soudu formuluje, aniž by vyslechla další zainteresované osoby a prozkoumala okolnosti případu. Může se pak stát, že rozhodnutí o osudech lidí jsou učiněna na základě stereotypního úsudku jedné z kompetentních osob, ne však na základě komplexní znalosti celého případu. (Lipsky, 1980: 129–131.)

Přijatelná pracovní zátěž a rutinní omezování kvality

Sociální pracovníci mohou uvedené způsoby zatěžování svých klientů používat ze tří důvodů. Za prvé proto, že objem a složitost práce skutečně hrozí přesáhnout jejich kapacitu. Za druhé proto, že si zatěžováním spotřeby svých služeb usnadňují život. Za třetí proto, že potřebují získat čas pro řešení záležitostí, které nesouvisí s jejich pracovním

posláním. Ve všech třech případech, tedy bez ohledu na motivaci, vede snaha pracovníků udržovat pracovní výkon v pro ně přijatelných mezích k ustálení *"rutinních praktik"*, které mají za následek omezování kvality poskytovaných služeb (Lipsky, 1980: 100–101). Lipsky v této souvislosti upozorňuje na dvě pozoruhodné okolnosti.

Za prvé na skutečnost, že dodatečné náklady, uvalené na klienty v zájmu omezení jejich poptávky, spočívají ve zhoršení dostupnosti, vstřícnosti, přiměřenosti nebo spolehlivosti služeb. Stručně řečeno v omezení jejich kvality. K němu podle Lipskyho nedochází u všech klientů, ale pouze u jejich větší, méně upřednostňované části. Komplikovanější, důrazně předkládané, sporné nebo veřejností sledované případy se předávají *"specialistům na tíšňové situace"*. Ti ošetřují *"citlivější"* případy vstřícnějším způsobem, zatímco většina ostatních případů je nadále zvládána rutinními postupy²⁷. Části klientů se věnuje dostatečná pozornost a v organizaci se díky tomu uchovává *"představa, jak by služba měla v ideálním případě vypadat"*. Chrání to *"věrohodnost byrokracie"* a *"ideály, které o své službě mají pracovníci organizace"*. (Lipsky, 1980: 133, 138.) Tento způsob uchovávaní *"ideálu služby"* je ale dvojsečný. Na jedné straně umožňuje v organizaci pěstovat vzory hodné následování, na druhé straně ve vědomí pracovníků zanechává zásadu, že služby není nutno v souladu s ideály poskytovat všem.

Lipsky, za druhé, upozorňuje na to, že k penalizaci klientů prostřednictvím omezování kvality dochází *"rutinně"*. Pracovníci organizace si na udržování úrovně poptávky a výkonu poskytovaním omezené kvality zvyknou. Praktiky, které jim měly původně umožnit zvládnutí nadměrné poptávky, začnou bezděky vnímat jako samozřejmé a žádoucí. Rutinní zvládnutí poptávky omezováním kvality navíc ovlivní i pojetí cílů intervence a představy pracovníků o klientech (Lipsky, 1980: 155).

Vzniká tedy otázka: *"Je možné zvyk poskytovat rutinně méně kvalitní služby a této snaze přizpůsobovat pracovní cíle i stereotypy klienta změnit tím, že poptávkou přetížená organizace přijme nové pracovníky a rozšíří tak svou kapacitu?"*

²⁷ Lipsky upozorňuje, že předávání případů *"specialistům na tíšňové situace"* není problematické, *"pokud třeba nováčci žádají [...] zkušenějšího pracovníka, aby zvládl klienta, se kterým mají obtíže"*. Tato praxe kvalitě služeb spíše prospívá. Kvalita služeb je ohrožována, pokud *"důvodem předání není skutečnost, že povaha případů přesahuje schopnosti pracovníka, nýbrž skutečnost, že je v rozporu s rutinními postupy"*, a *"problém je poslán o poschodí výše ne proto, aby se řešení dostalo do kvalifikovanějších rukou, ale proto, aby byl zvládnut rozdíl v názorech nebo nonkonformita."* (Lipsky, 1980: 133.)

Legitimizace kázeňského systému v totálních institucích

Goffman (1991²⁸) se zabývá světem psychiatrické léčebny, kterou považuje za jednu z podob tzv. *"totální instituce"*²⁹. V souvislosti s tím Goffman popisuje, jak *"nepočtený personál dohlížitelů"* v ústavních podmínkách zvládá *"velkou skupinu ovládaných, jimž se obvykle říká chovanci"* (Goffman, 1991: 18).

Goffmanův pohled na přístup personálu ústavu k *"chovancům"* vychází z představy *"servisní společnosti"*. Lidé v ní mají sklon přizpůsobovat své vzájemné chování pravidlům, která jsou obvyklá v rámci *"modelu opravárenských služeb"*. Ten se podle Goffmana (1991: 283–285) v *"Západní společnosti"* historicky ustavil jako široce uznávaný vzor styku mezi lidmi, kteří jej uplatňují i v situacích (například v obchodě, v nemocnici i jinde), kdy o opravárenský servis v původním smyslu slova nejde. Odsud plyne otázka, která je základem Goffmanova výkladu přístupu ústavního personálu k chovancům: *"Co se stane, když se pracovníci léčebny v interakci s chovanci bezděky řídí modelem opravárenských služeb?"* (Viz Goffman, 1991: 283, 288–303.) Goffman nejprve popisuje pravidla interakcí, které probíhají podle tohoto modelu, a poté se zabývá překážkami realizace těchto pravidel v podmínkách tzv. *"medicínské verze modelu opravárenských služeb"*.

²⁸ Citovaná kniha vyšla poprvé v roce 1961 v USA.

²⁹ Goffman vymezuje *"totální instituci"* jako *"místo, kde se bydlí i pracuje a kde velký počet jedinců, kteří se nacházejí v podobné situaci a kteří jsou na nikoliv zanedbatelné období odděleni od širší společnosti, vedou společně uzavřený a formálně uspořádaný koloběh života"* (Goffman, 1991: 11). Goffman (1991: 16) rozlišuje totální instituce, které jsou ustanoveny, aby: (1) pečovaly o nemohoucí a neškodné (např. domovy pro slepé, staré, sirotky), (2) pečovaly o ty, kdo jsou považováni za nemohoucí a současně za hrozbu (např. psychiatrické léčebny, útulky pro malomocné aj.), (3) ochraňovaly ostatní proti těm, kdo jsou považováni za nebezpečné a o jejichž blahobyt nejde (např. věznice, koncentrační tábory), (4) zdokonaleným způsobem uskutečňovaly nějaký pracovní úkol (např. kasárna, lodě, pracovní tábory aj.) a (5) sloužily jako útočiště před světem a jako výcviková střediska pro věřící (kláštery). Všechny tyto instituce vykazují podle Goffmana (1991: 17) následující společné charakteristiky: (1) *"všechny aspekty života se uskutečňují na jednom místě a pod vedením stále stejné, jediné autority"*, (2) *"všechny fáze každodenní činnosti probíhají za bezprostřední přítomnosti [...] ostatních, se všemi se zachází stejně a vyžaduje se od nich, aby společně vykonávali tytéž záležitosti"*, (3) *"všechny fáze každodenní činnosti jsou pečlivě naplánovány, přičemž jedna činnost vede v předem stanoveném čase k následující činnosti a celkové pořadí činností je nařízeno shora systémem formálních pravidel a skupinou úředníků"*, (5) *"vynucené aktivity jsou propojeny v jednom racionálním schématu, které je účelově koncipováno tak, aby naplňovalo oficiální cíle instituce"*.

Překážky realizace "modelu opravárenských služeb"

Interakce, které se odehrávají podle "modelu opravárenských služeb", kopírují podle Goffmana (1991: 285) zásady styku mezi "experty"³⁰ a jejich "klienty". Ten v souladu s "ideály" servisní společnosti probíhá podle následujících pravidel: (1) Expert "udrží, konstruuje nebo opravuje složitý fyzikální systém" (například auto nebo rádio apod.). (2) Tento systém je "osobním vlastnictvím klienta." (3) Expert přichází do kontaktu se dvěma entitami: "klientem" a "jeho špatně fungujícím vlastnictvím". Jeho úspěch se odvíjí od schopnosti "udržovat tyto dva odlišné typy skutečnosti odděleně a každé přitom věnovat to, co je třeba". (4) Klienti jsou považováni za "sebeurčující se bytosti" a je s nimi "třeba jednat podle vhodného řádu a rituálu". (5) Špatně fungující vlastnictví klienta patří do jiného světa, a je proto "vnímáno z technického hlediska", z pozice "nezajímavého experta", nikoliv z perspektivy rituálu. (6) Klient respektuje "technickou kompetenci poskytovatele", věří, že jako expert tuto kompetenci "použije eticky zodpovědným způsobem", dává najevo "vděčnost" a poskytuje "finanční úhradu". (7) Poskytovatel služby do vztahu vkládá "účinnou kompetenci", "ochotu použít ji podle přání klienta", "nezávislý úsudek profesionála", "ukázněný nezájem o další záležitosti klienta" a "nevtíravou zdvořilost". (8) Klient přistupuje na to, že oprava jeho vlastnictví probíhá v "dílenském komplexu", což znamená, že "v době provádění opravy nebude přítomen", a že před ním tudíž bude možné "utajit chyby pracovního postupu a fiktivní výdaje". (Goffman, 1991: 285–288, 291.)

Přestože popsany "ideál" interakce mezi expertem a klientem je v "servisní společnosti Západu" lákavý i pro pracovníky nemocnic, léčeben a dalších ústavů, v "medicínské verzi modelu opravárenských služeb" jej není možné důsledně napodobit. "Tělo" v nemocnici (nebo "duše" v léčebně) "není majetkem, který by bylo možné nechat v péči poskytovatele služby, zatímco si klient jde za svým". Klient je přitom velmi zainteresován na tom, co se s jeho tělem (nebo duší) děje, a má dost příležitostí k tomu, aby viděl, jak se s ním zachází: "Protože klient musí během procesu opravy pobývat v dílně ve fázi aktivního ošetřování, má všechny možnosti vnímat obtížnost zařazení všeho, co se s ním a kolem něho odehrává, do modelu služby." Poskytovatel medicínských služeb je závislý na tom, aby mu klient hlásil příznaky své choroby, při "opravě" neprotestoval a aktivně spolupracoval. Na rozdíl od obsluhy majetku je zde klienta třeba "neustále respektovat jako účastníka servisního vztahu." (Goffman, 1991: 298–299.)

V důsledku uvedených okolností je v psychiatrické léčebně (nebo jiném ústavním zařízení) pro poskytovatele služby velmi obtížné, ne-li zcela nemožné, následovat jedno ze základních pravidel úspěšného postupu experta, totiž odlišným způsobem přistupovat ke klientovi jako k "sebeurčující se bytosti" na jedné straně a k jeho špatně fungujícímu "technickému objektu" na druhé straně. "Sebeurčující se bytost klienta" a "vlastněný objekt" jsou v medicínském modelu spojeni v jednu bytost, která je celá přítomna při "opravě". Expert nemá možnost přistupovat ke klientovi "podle vhodného řádu a rituálu"

³⁰ Experti jsou podle Goffmana (1991: 285) osoby, které disponují "racionální a ověřitelnou kompetencí, kterou je možné vykonávat jako účel o sobě a která není smysluplně proveditelná osobou, jež je obsluhována".

a k jeho tělu (nebo duši) přitom přistupovat jako k "vlastněnému objektu", z ryze "technického hlediska". Stojí před dilematem a musí se rozhodnout: buď jedno, nebo druhé.

A tato volba je obtížná. Přistupovat k "sebeurčující se bytosti" klienta z technického hlediska, z pozice "nezaujatého experta", znamená dostávat se do rozporu s takovými "humanitními standardy", jako jsou očekávání, že chovanec bude považován za "cíl o sobě", že bude respektována jeho osobní svoboda, potřeba soukromí nebo jeho osobní vlastnictví (Goffman, 1991: 75–78). Klient je – jako "sebeurčující se bytost" – ochoten svěřit své tělo (nebo duši) do rukou expertů. Přistupovat k němu "z hlediska vhodného rituálu" znamená pro poskytovatele medicínských služeb přesto určitý problém: "[...] mohou zjistit, že sympatie k pacientovi je vystavují emocionálnímu stresu, nejsou-li si jisti, v čem je chyba, nebo tím, co je možné pro pacienta udělat, případně jsou-li si jisti, že se dá udělat jen velmi málo" (Goffman, 1991: 298, viz též 79).

"Účinnost instituce" a způsoby jejího zajištění

Do řešení tohoto dilematu vstupuje významným způsobem otázka množství chovanců a potřeba nepočteného personálu je zvládat. "Humanitní standardy" se totiž podle Goffmana (1991: 76) ve všední praxi léčebny (nebo jiného ústavu) dostávají do konfliktu s "účinností instituce" a potřebou přimět velký počet chovanců "k poslušnosti". Citovanou Goffmanovu knihu považují za svědectví o tom, že potřeba zajistit poslušnost velkého počtu chovanců přivádí pracovníky léčen k technickému pojetí chovanců. Přistupují k nim jako ke "špatně fungujícímu objektu" a i tehdy, když se chovají podle "vhodného rituálu", má jejich jednání významné technické a manipulativní funkce. Toto Goffmanovo stanovisko považují za důležité ze dvou důvodů. Za prvé proto, že praxi osobních sociálních služeb staví před závažné etické otázky, které teď ovšem ponechám stranou. Za druhé proto, že nás upozorňuje, jak zásadním způsobem může snaha zvládat množství klientů ovlivnit kulturu organizace a kvalitu poskytovaných služeb.

Podle Goffmana dávají manažeři a obvykle i ostatní personál v každodenním chodu léčebny přednost "institucionální účinnosti". Tu ztotožňují s naplňováním následujících požadavků: Za prvé, udržet při dané kapacitě zdrojů chovance v poslušnosti. Za druhé, budit přitom před veřejností dojem, že jsou respektovány humanitní standardy a uskutečňuje se oficiální cíl instituce, to jest, že chovancům se dostává pomoci ve snaze "naučit se znovu žít ve společnosti" (Goffman, 1991: 86–88). Goffman to sice výslovně neuvádí, z jeho popisu uspořádání života v léčebně nicméně vyzařuje přesvědčení, že zajistit takto chápanou "institucionální účinnost" by nebylo možné, pokud by práce s chovanci byla založena na snaze respektovat je jako "sebeurčující se bytosti". Naopak, s chovanci se podle Goffmana zachází jako se "špatně fungujícími" a nesvéprávnými objekty, jejichž chování je "technicky" kontrolovatelné. V souladu s tím je život chovanců "regulován a uspořádáván kázeňským systémem, který vznikl za účelem zvládnutí velkého počtu nedobrovolných chovanců nepočteným personálem" (Goffman, 1991: 315). Tento "systém" nyní popíšu, aby bylo možné vylicít úlohu, kterou v něm sehrává odborný personál ústavu.

Goffman (1991: 315) tvrdí, že život chovanců je v léčebně (a analogicky i v jiných typech "totálních institucí") regulován pomocí "systému oddělení". Ta jsou

odstupňována podle dvou hledisek: Za prvé, podle míry, v níž se na tom kterém oddělení toleruje *"nevhodné chování"*. Za druhé, podle míry nepohodlí a omezení možností chovanců, která na oddělení převládá. Hierarchie tolerance a postihu, která takto vzniká, skýtá možnost, aby každý chovanec *"s libovolnou mírou odchylek v chování"* mohl být umístěn na oddělení, ve kterém se pro něj charakteristické chování rutinně zvládá a je do určité míry tolerováno. Pokud chovanec akceptuje podmínky života na daném oddělení, je mu v jeho rámci umožněno, aby ve svém *"nevhodném chování"* pokračoval, aniž by tím kohokoliv obtěžoval. Chovanec, který by se dožadoval nějakého zlepšení svého osudu, *"musí verbálně vyjádřit, že je odhodlán se polepšit"*. Pokud tak učiní a dostojí svému slibu přiměřeně dlouhou dobu, postupuje do dalšího oddělení a dosáhne tak zlepšení životních podmínek. Pokud by se znovu začal chovat nevhodně a nehodlal by toho nechat, byl by napomenut a vrácen do původních podmínek.

Vše tedy závisí na *"přijetí nutnosti podvolit se."* Akceptování tohoto požadavku může vést až k okamžiku, kdy je chovanec po dobu procházek areálem léčebny nebo vycházek do města svěřen příbuznému, který je oprávněn pacienta znovu *"uvěznit"*, protože má možnost mu pohrozit: *"Buď dobrý, nebo tě pošlu zpátky."* Tím je zajištěno, aby se kontrola chování, která byla uplatňována uvnitř léčebny, přenášela i do života mimo ni. Důsledkem podle Goffmana je, že se *"morálka chovanců na odděleních rebelů zdá být silnější a zdravější než na výstupním oddělení, kde člověka ovane neprůbojný dech lidí, kteří se museli zřici sebe sama, aby se dostali ven."* (Goffman, 1991: 315.)

Z posledního citátu je patrné, že Goffman má pochybnost o přínosu pobytu v léčebně pro posílení vnitřní integrity osobnosti chovance a jeho schopnosti odolávat nepřízní životních okolností lépe než před hospitalizací (*"uvězněním"*). Chovanec se v lepším případě – díky posílené konformitě svého jednání – naučí vyhýbat některým odmítavým reakcím svého okolí. Jeho duše se však díky zkušenosti se systémem oddělení nestane méně zranitelnou.

I když *"systém oddělení"* obvykle nemá valný terapeutický účinek³¹, je účinným nástrojem zabezpečení vnitřního pořádku léčebny. Vše je zařízeno tak, aby během prvního roku pobytu v léčebně chovanec třikrát nebo čtyřikrát změnil oddělení i svůj status, a učinil tak zkušenost se změnami pro něj dobrým i špatným směrem. (Goffman, 1991: 149.) Je přitom důležité, že mnohá ocenění, která lze v důsledku neposlušnosti snadno ztratit, spočívají v přístupu ke statkům nebo možnostem, které chovanec v životě mimo ústav považoval za samozřejmost. Nevelké množství jasně definovaných odměn a privilegií, mezi něž například patří možnost vypít kávu, zapálit si cigaretu, rozhodnout se hovořit nebo číst noviny, se nabízí výměnou za poslušnost vůči personálu. Několik málo snadno kontrolovatelných privilegií má v těchto podmínkách značnou váhu. Jejich

³¹ Důvodem je orientace personálu na kontrolu. Goffman (1991: 313–314) toto stanovisko vyjadřuje například následovně: *"Diagnózy [...], mohou být lékařské, ale zacházení takové není, protože na pacienta působí pouze životní okolnosti, které jsou k dispozici celé kategorii chovanců [...], je zde možnost pacienta pozorovat, ale personál je obvykle příliš zaneprázdněn na to, aby zaznamenával něco jiného než akty neposlušnosti [...], je málo pravděpodobné, že by léčba, která je poskytována v psychiatrických léčebnách, byla specifická z hlediska postižení [...] pokud je vůbec nějaká léčba poskytována, cyklus terapií je obvykle uplatňován od stolu celé skupině pacientů [...]."*

odnětí má pro chovance obrovský význam, a na přístup k nim se tudíž soustřeďuje jejich ulpívavá pozornost. Manipulací s nimi si personál vytváří možnost získat spolupráci s lidmi, kteří mají sklon k sebeurčení a kteří by za jiných okolností měli dost důvodů nespolupracovat. (Goffman, 1991: 51–54.)

Úloha personálu a "psychiatrická doktrína"

Jakou úlohu v tomto systému sehrává personál léčebny?

Přímí dohlížitelé mají za úkol zajistit kontrolu pacientů *"bez ohledu na jejich blahobyt"*. V zájmu toho považují dohlížitelé osobní přání svých svěřenců – *"jakkoliv jsou smysluplná, klidně vyjádřená nebo vlídně sdělená"* – za projev svévole a důkaz jejich mentální poruchy. V prostředí, kde se očekává abnormalita, není normalita nikdy uznána. Většinu těchto projevů abnormality hlásí dohlížitelé lékařům. Ti obvykle úsudek dohlížitelů potvrdí a *"oficiálně odvolávají nebo upravují privilegia pacienta v rámci oddělení nebo nařídí jeho přechod do jiného oddělení"*. Lékaři tak *"pomáhají reprodukovat představu, že smyslem zacházení s psychiatrickými pacienty je jejich kontrola"*. (Goffman, 1991: 81–82.)

Toto stanovisko podporuje *"psychiatrická doktrína"*. Podle ní je systém oddělení, který chovanci prožívají jako systém vynucené poslušnosti, *"druhem sociálního skleníku, ve kterém pacienti začínají jako sociální nedospělci a po roce končí na oddělení rekonvalescence jako resocializovaní dospělí."* Tento pohled kvalifikované části personálu dodává jeho členům sebevědomí a prestiž a současně vyvolává *"určitý druh slepoty"*. Ta pracovníkům léčebny brání vnímat systém oddělení jako způsob ukázněvání neposlušných osob prostřednictvím trestů a odměn. (Goffman, 1991: 150.) *"Psychiatrická doktrína"* umožňuje, aby *"administrativní a kázeňská mašinérie"* byla pacientům, veřejnosti i personálu prezentována jako vtělení lékařských služeb psychiatrie: Porušení pravidel a udělení trestu za nevhodné chování je v tomto rámci považováno za logický důsledek recidivy psychiatrických potíží. Přítomnost pacienta v léčebně je sama o sobě považována za důkaz jeho duševní nemoci. Trest, který spočívá v umístění na horší oddělení, je popsán jako *"přemístění pacienta na oddělení, jehož vnitřní chod je pro něj zvládnutelný, a izolační cela, či spíše ‚díra‘, je popsána jako místo, kde se bude pacient cítit z hlediska své neschopnosti zvládat projevy vlastního chování pohodlně."* (Goffman, 1991: 330–331.)

Omezení, která plynou ze života v "systému oddělení", umožňují chod léčebny také tím, že zajišťují "zájem" chovanců o služby profesionálů. Ti mohou reakce chovanců na soustavnou deprivaci vykazovat jako výsledek vlastní práce. Pro chovance je totiž důležitou odměnou možnost *"dostat se mimo oddělení a utéci před kontrolou dohlížitelů a fyzickým nepohodlím života v něm."* Systém oddělení funguje podle Goffmana jako *"píst"*, který u pacientů vyvolává nevladatelnou touhu po účasti na všech druzích oficiálních aktivit. Ať už personál nabízí práci v kuchyni, skupinovou terapii, rekreaci v parku, nebo dokonce vzdělávací kursy, dav zájemců je obvykle zajištěn prostě proto, že navržená činnost, ať je

jakákoliv, slibuje poskytnout značné zlepšení životních podmínek.³² Chovanci proto mají sklon *"se dobrovolně povinně nahrnout, kam je třeba"*. (Goffman, 1991: 202.)

Důvodem není jen snaha zajistit si momentální blahobyt. Někteří chovanci cítí, že účast na různých – zejména terapeutických – aktivitách by mohla být považována za důkaz toho, že "byli léčeni". Účast na *"vyšších formách"* terapie by po opuštění léčebny bylo možné prezentovat zaměstnavateli nebo příbuzným jako důkaz, že skutečně proběhla léčba. Chovanci si také uvědomují, že účast na terapiích a dalších aktivitách pořádaných personálem by mohla zvýšit ochotu pracovníků podpořit jejich úsilí o zlepšení osobních životních podmínek v léčebně nebo o propuštění z ní. (Goffman, 1991: 202.)

Naplnění tohoto očekávání napomáhá systém výkaznictví. Specialisté, kteří by "své" klienty nepodporovali a nedávali jim najevo patřičnou vážnost, by na svých podujetích neměli zajištěnu potřebnou účast a na konci roku by vedení léčebny byli nuceni hlásit, že zájem o jejich aktivity v průběhu roku poklesl. Členové personálu se proto cítí být zavázáni dávat "svým" svěřencům najevo své uznání a různými způsoby je podporovat. (Goffman, 1991: 252–258.) Účast na terapeutických aktivitách je za těchto okolností zajištěna. Pracovníci jsou však nuceni vyrovnávat se s faktem, že přítomnost chovanců je převážně výrazem jejich *"úsilí o zlepšení osobních životních podmínek v léčebně"* nebo snahy *"naklonit terapeuta na svou stranu"*, a ne projevem aktivní snahy o spolupráci při léčbě. (Goffman, 1991: 202.)

Jak je zřejmé, chovanci, kteří jsou vystaveni působení kultury, jež jim vymezuje pozici "špatně fungujících objektů" a činí je předmětem "technicky" koncipovaného systému kontroly, se nakonec stejně projeví jako sebeurčující se bytosti (Goffman, 1991: 157–280)³³. Důsledkem ovšem je, že se terapeutická intervence, která se jim kdesi na okraji³⁴ systému kontroly poslušnosti nabízí, do značné míry mívá účinkem. Goffman se domnívá, že o terapii v léčebně vlastně ani nejde, a dopadům fungování "systému oddělení" na kvalitu terapeutické intervence proto nevěnuje přílišnou pozornost. Přesto se zmiňuje o tom, že profesionálové nelibě nesou, když se chovanec účastní psychodramatu *"jen proto, aby potkal své děvče nebo byl mezi lidmi, a ne aby prezentovat problémy a snažil se zlepšit"*, nebo že si na skupinovou psychoterapii chovanci *"přicházejí stěžovat na instituci, místo aby prezentovali své osobní a citové problémy"*. (Goffman, 1991: 202.)

³² Například ti, kdo chodí na hodiny umění, mají příležitost *"opustit oddělení a strávit půl dne v chladném, klidném suterénu a kreslit, obklopeni péčí dámy z vyšších vrstev, která vykonává svoji skromnou, týdenní dávku charitativní práce; velký gramofon hraje klasickou hudbu a na každé hodině jsou nabízeny"* jinak těžko dostupné *"sladkosti a cigarety"* (Goffman, 1991: 202).

³³ Skutečnost, že personál zachází s chovanci jako s technicky manipulovatelnými objekty, podle Goffmana neznamená, že jimi skutečně jsou. Naopak manipulativní působení kázeňského systému vyvolává v chovancích potřebu *"vyjádřit nepřipustnou distanci"*. Ta vede k projevům *"rituální nepodřízenosti"* (Goffman, 1991: 276–280) a vyvolává existenci *"podsvětí"* (Goffman, 1991: 180). Značnou část svého badatelského úsilí Goffman věnoval právě podrobnému popisu této stránky života psychiatrické léčebny (viz zejména Goffman, 1991: 157–280).

³⁴ Goffman uvádí, že individuální psychoterapie je ve státní psychiatrické léčebně *"vzácná"* a kontakt s psychiatrem léčebny *"neobvyklý"*. V této situaci se *"chovanec, který pro sebe usiluje o psychoterapii, do určité míry dopouští něčeho nevhodného"*. Podle propočetů, které Goffman provedl v době svého výzkumu, *"byl určitý druh individuální psychoterapie poskytnut během jednoho roku asi stovce ze 7000 pacientů Ústřední léčebny."* (Goffman, 1991: 273.)

Kultura zvládání početné klientely a možnosti její změny

Způsoby zvládání početné klientely, které popisují Lipsky a Goffman, se v mnoha ohledech liší. Nicméně, následující rysy řešení dilematu kvantity a kvality ve veřejných sociálních službách uvádějí oba autoři současně:

- "Nadvláda množství": přístup ke klientům je podřizován snaze zvládat jejich počet.
- "Nepřiměřenost služeb": snaha zvládat početnou klientelu vede k tomu, že poskytované služby nevycházejí dostatečně vstříc potřebám (všech) klientů a nereagují přiměřeně na jejich problémy a potíže.
- "Nedůstojné okolnosti": velký počet klientů je zvládán díky tomu, že klienti žijí v z jejich hlediska a případně i z hlediska veřejnosti nedůstojných podmínkách. Ostrost vnímání jejich nedostatečné důstojnosti závisí mimo jiné na tom, zda klienti nebo veřejnost přijmou za své "racionalizace nepřiměřenosti" (viz níže), které formulují pracovníci organizace.
- "Přijatelná pracovní zátěž": přiměřenost služeb potřebám (některých) klientů je omezována a klienti jsou vystavováni pro ně nedůstojným podmínkám, což pracovníkům umožňuje udržovat pracovní zátěž v pro ně přijatelných mezích a přizpůsobovat náklady na práci zdrojům, které mají jako zaměstnanci své organizace k dispozici.
- "Racionalizace nepřiměřenosti": pracovníci se domnívají, že postupy, které pomáhají omezovat přiměřenost služeb potřebám klientů, které vystavují klienty nedůstojným podmínkám a které umožňují udržovat zátěž pracovníků v přijatelných mezích, jsou prospěšné pro klienty. Považují je za racionálně koncipované způsoby intervence, které prospívají veřejným cílům. Takto je prezentují sobě navzájem a v případě potřeby i veřejnosti.
- "Institucionalizace nepřiměřenosti": postupy umožňující zvládat početnou klientelu se stávají zavedenými zvyklostmi. To znamená, že pracovníci je často nevnímají jako způsoby zvládání obtížných pracovních podmínek, ale považují je za samozřejmé a žádoucí postupy, které využívají mimo jiné proto, že to od nich očekávají ostatní pracovníci a že naplňování tohoto očekávání je předmětem kontroly ze strany spolupracovníků nebo nadřízených.

Pokud jsou postupy, které umožňují zvládat početnou klientelu, institucionalizovány v podobě zavedených zvyklostí, kolektivních očekávání a kontroly ve skupině, není zcela na místě považovat jejich uplatňování výhradně za osobní záležitost pracovníků. "Nadvláda množství", "nepřiměřenost služeb", "nedůstojné okolnosti jejich poskytování", "přijatelná pracovní zátěž" nebo "racionalizace nepřiměřenosti" nejsou vždy výrazem individuální zvládky. Dopady praktické aplikace těchto principů se mohou klientům nebo vnějšímu pozorovateli jevit jako důsledky charakterového selhání jednotlivců a je užitečné je takto, z morálních hledisek posuzovat. Domnívám se však, že stejně účelné je vnímat je jako projev snahy pracovního kolektivu kontrolovat, zda jeho

členové jednají způsobem, který umožňuje udržet pracovní výkon v únosných mezích. Stručně řečeno: v souladu s poznatky Lipskyho a Goffmana je účelné jimi popsané praktiky chápat nejen jako morálně problematické akty individuální vůle, ale také jako projevy kolektivně prosazované a z hlediska zvládnání pracovních podmínek smysluplně pojaté "kultury zvládnání početné klientely".

Zmíněný princip "racionalizace nepřiměřenosti" vypovídá mimo jiné o tom, že kultura zvládnání početné klientely je vnitřně rozporná a že pro samotné pracovníky není vždy jednoduché postupovat podle pravidel, která ve snaze o sebezáchovu sami kolektivně prosazují. Poskytování služeb v tomto rámci staví pracovníky před dilema mezi potřebou nepřekračovat přijatelnou pracovní zátěž na jedné straně a potřebou přistupovat k lidem lidsky a sociálně zodpovědně na druhé straně. Od tohoto dilematu se mohou pracovníci oprostít v zásadě dvojím způsobem. Za prvé se mohou snažit vnímat praktiky zvládnání početné klientely jako věcně zdůvodněné postupy, které jsou prospěšné klientům. Za druhé mohou poukazovat na to, že nemohou pracovat kvalitně, neboť nemají k dispozici dostatek zdrojů, například času.

Způsoby "racionalizace nepřiměřenosti", které se opírají o tvrzení, že praktiky zvládnání početné klientely jsou prospěšné pro klienty, popisují Lipsky i Goffman. Patří mezi ně Lipskyho "ochrana věrohodnosti byrokracie a ideálu služby předáváním citlivých případů specialistům na tíšňové situace" i Goffmanem popsaná "psychiatrická doktrína", která umožňuje "prezentovat kázeňskou mašinérii léčebny jako vtělení psychiatrii zdůvodněné terapie".

Příkladem druhého typu "racionalizace nepřiměřenosti", který je založen na zdůvodnění nedostatečně kvalitní práce nedostatkem zdrojů, jsou požadavky na zvýšení počtu pracovníků. Těm pracovníci přisuzují různé významy.

Myšlenka rozdělení pracovní zátěže mezi větší počet lidí může být, za prvé, míněna jako "povzdech" a pomyslný duševní "ventil". I pouhé pomyslení, že "by nás na to mohlo být víc", může člověku pomoci zmírnit napětí plynoucí z pocitu, že svou práci "nezvládá" nebo že ji "zvládá" za cenu odtažitého zacházení s klienty.

Tatáž myšlenka může být, za druhé, způsobem sebeobrany. Pokud je jasné, že organizace nemůže z finančních důvodů přijímat nové zaměstnance, je možné hlasitým vyjadřováním požadavku na zvýšení počtu pracovníků odrážet pokusy o kritiku nepřiměřenosti služeb potřebám klientů. Logika tohoto způsobu "racionalizace nepřiměřenosti" zní: "Napřed nám dejte potřebný počet lidí a potom nás můžete kritizovat!"

Třetí význam má vyslovení požadavku na zvýšení počtu pracovníků tehdy, když se jej někdo dovolává a současně je mu jasné, že by vyslyšení jeho žádosti nemělo na kvalitu (přiměřenost) poskytovaných služeb valný vliv. Autor takto míněného požadavku zřejmě spoléhá na to, že mu případné zvýšení počtu pracovníků usnadní práci a že se očekávanou změnu kvality podaří buď nějak vykázat, nebo že se najdou "objektivní důvody", pro které k očekávané změně kvality "nemohlo" dojít.

Je také možné, že někdo vysloví požadavek na přijetí dalšího pracovníka s upřímnou nadějí, že jeho příchod umožní zlepšit poskytované služby. Domnívám se, že v tomto případě by bylo třeba konstatovat, že autor požadavku sice upřímně usiluje o zdokonalení poskytovaných služeb, ve svém očekávání zlepšení je však buď nerealistický, nebo zapomněl uvést další změny, které je pro naplnění jeho záměru třeba dosáhnout. Tak či

onak, proti jeho očekávání stojí námitka, že prosté zvýšení počtu pracovníků by nevedlo ke zlepšení kvality služeb, ale k tomu, že větší počet pracovníků by kulturu zvládnutí početné klientely praktikoval v plném rozsahu a se všemi jejími důsledky a rozpory. Pro tento zpochybnutí argument hovoří stanovisko Goffmana i Lipskyho. Podívejme se proto, co o této věci říkají.

Možnosti a podmínky změny přístupu

Goffman se myšlenkou změny přístupu léčebny k chovancům vůbec nezabývá, protože ji nepovažuje za realistickou. Předpokládá totiž, že "systém oddělení" (a potažmo celá kultura zvládnutí početné klientely) je neodmyslitelným rysem "totálních institucí". Goffman proto popisuje, do jaké situace léčebna staví své odborné pracovníky, a uvažuje o tom, jak se tito pracovníci mohou, pokud nesouhlasí, zařadit. Uvádí pouze možnosti, které nějakým způsobem – s více nebo méně potlačenými projevy odmítnutí – akceptují principy fungování "systému oddělení".

Goffman tvrdí, že odborníci jsou do léčebny najímáni proto, aby poskytovali své služby přímo v ústavu a "zbavili tak management nutnosti posílat chovance za službami mimo samu instituci". Zamezení pohybu chovanců mimo ústav je totiž důležitou podmínkou zabránění jejich přístupu k jinak snadno dostupným spotřebním statkům a běžným prožitkům, a je tudíž podmínkou jejich kontroly a fungování "systému oddělení". Najati z těchto důvodů odborníci zjistí, "že nemohou náležitě praktikovat své poslání a že jsou využíváni jako ‚vývěsní štít‘, aby dodali profesionální punc systému privilegií". Najatý odborník zjišťuje, že jeho práce je "druhem práce s veřejností". Terapie je vedením podporována jen "na oko". Výjimku z tohoto pravidla činí pouze situace, "kdy instituci navštíví hosté a vyšší management má zájem ukázat, jak moderní a bezvadná je její infrastruktura". (Goffman, 1991: 87–88.)

Psychiatři a další odborní pracovníci reagují podle Goffmana (1991: 332–323) na zkušenosti tohoto druhu různými způsoby: S představou, že půjdou někam, kde by mohli dělat odbornou práci, "opouštějí státní psychiatrické léčebny". Když odejít nemohou nebo nechtějí, "předefinují svoji úlohu" a stávají se "moudrým vedoucím", "věnují se osvětlené administraci", obrátí se k výzkumu, pokusí se "oprotit od kontaktu s pacienty a věnovat se práci s papíry", soustředí pozornost na "malý počet slibných pacientů"³⁵ nebo poskytují "terapii pro personál nižší úrovně". V krajním případě mohou ke své roli v léčebně zaujmout odtažitý, cynický postoj "a chránit tak alespoň sebe, když ne pacienty".

Goffman také uvádí dva způsoby aktivního odmítnutí role odborníka v systému totální instituce. První bychom mohli označit jako "přijetí úlohy experimentátora", který se pokouší "zakomponovat terapii do celé škály denních kontaktů pacienta s personálem". Ve druhém případě může podle Goffmana "někdy" dojít k tomu, že se odborník "stane členem světa pacientů", "souhlasí s jejich požadavky na to, co by instituce měla dělat", a "formuluje otevřenou kritiku zařízení." (Goffman, 1991: 332–323.)

Nabízí se domněnka, že obě uvedené formy aktivního odmítnutí rolí "kontrolora" a "vývěsního štítu pro veřejnost" mohou být výzvou zaběhaným pořádkům v léčebně.

³⁵ Tuto techniku zvládnutí velké poptávky uvádí také Lipsky (viz výše).

Goffman však tímto směrem neuvažuje a "experimentování" i "aktivní kritiku z hlediska potřeb chovanců" zařazuje do dlouhého výčtu "únikových strategií". S jejich pomocí odborný personál řeší svou osobní situaci, aniž by něco podstatného měnil na chodu celé "mašinérie". Činí tak pravděpodobně proto, že manipulativní kontrolu chovanců prostřednictvím "systému oddělení" považuje za těžko změnitelný rys kultury zvládnání početné klientely v ústavních podmínkách. I když respektujeme toto Goffmanovo stanovisko, můžeme vyslovit domněnku, že "experimentování" nebo "aktivní kritika" mohou v rámci celkově omezené přiměřenosti služeb, která je této kultuře vlastní, vést k určitým změnám jejich kvality.

Lipsky uvažuje o možnostech změny kvality dosti podobným způsobem. Kolizi mezi kvalitou služeb a poptávkou po nich považuje za neodmyslitelný průvodní rys procesu poskytování veřejných služeb. Jeho pragmatický a reformátorský přístup je přesto více otevřen úvahám o možnostech nápravy než razantně kritický pohled Goffmanův.

Zdrojem neustálého napětí mezi množstvím klientů a kvalitou poskytovaných služeb je podle Lipskyho skutečnost, že "*využívání veřejných služeb vzroste, když se zvýší jejich nabídka*". Představy o dostupnosti veřejných služeb totiž podle něj "*popohání poptávku, a ne naopak*". Pokud mají veřejné služby k dispozici dodatečné zdroje a rozšíří nabídku, toto rozšíření je pohlceno existujícími "*rezervami poptávky po veřejných službách*". (Lipsky, 1980: 33–34.)

Kvalitu nabízených služeb přitom ovlivňuje proces, který Lipsky nazývá "*pastí cyklické průměrnosti*". Pokud určitá agentura zlepší služby a její pracovníci zareagují lépe na potřeby občanů, stoupne poptávka po jejich službách a vznikne napětí mezi kapacitou agentury a poptávkou. Při absenci cenového mechanismu, který by za jiných okolností růst poptávky po kvalitnější službě tlumil, reagují pracovníci na nerovnováhu tím, že omezí kvalitu služeb a zkomplikují jejich využívání. Tato omezení působí tak dlouho, dokud lhostejnost vůči potřebám klientů znovu nenastolí zvládnutelný poměr mezi kapacitou agentury a poptávkou. (Lipsky, 1980: 38.)

"Rezervní poptávka", kterou je možné zvýšením kapacity nebo kvality veřejných služeb aktivizovat, se přitom nalézá mezi stávajícími klienty agentury. Klienti, které mají pracovníci na starosti, jsou totiž v zájmu udržení výkonu v přijatelných mezích neformálně rozděleni na "*aktivovanou a neaktivovanou část*". Jsou-li přijati noví pracovníci, převezmou část neaktivovaných případů. Agentura zachová počet registrovaných klientů, fakticky však naváže kontakty s větším počtem osob a poskytne jim více služeb. Čas strávený s jedním klientem se přitom nezvětší. (Lipsky, 1980: 36.)

Lipsky tvrdí, že z uvedených důvodů a "*za jinak stejných okolností*" nepovede zvýšení veřejných rozpočtů určených na mzdy ke změnám způsobu interakce mezi pracovníkem a klientem a že z dlouhodobějšího hlediska "*vyústí nárůst kapacity v reprodukci původní úrovně kvality služeb ve větším rozsahu*" (Lipsky, 1980: 36–38). Řečeno jazykem této stati: díky větším veřejným výdajům bude větší počet pracovníků přistupovat ke klientům stejným způsobem jako dříve a cíle a zásady kultury zvládnání početné klientely se podstatným způsobem nezmění. Lipsky ovšem, na rozdíl od Goffmana, dodává: "Tak tomu bude, pokud se nezmění další okolnosti," a rozvíjí úvahy o tom, jak čelit sklonu pracovníků veřejných agentur "*sklouzávat k zaběhaným vzorům*"

práce s klienty. Domnívá se, že změna "kultury zvládnání početné klientely" je možná, pokud se podaří naplnit následující tři okolnosti:

Za prvé, je třeba čelit tomu, aby pracovníci považovali za důležitá pouze očekávání svých kolegů ze zaměstnání. Klienti by měli mít možnost zavedeným, rutinním způsobem sledovat a dobře chápat způsoby práce pracovníků veřejných agentur a díky tomu se pro ně stát vlivnou autoritou. Lipsky dodává, že vystavit rozhodování úředníků pozornosti klientů, znamená posílit "zaměření na klienta" i tam, kde jsou možnosti klientů "porozumět záluždnostem rozhodování omezené". Další podmínkou vlivu klientů na rozhodování je, aby sociální pracovníci "přijali kolektivní zodpovědnost za všechny klienty celého kolektivu, místo aby jednotliví klienti byli chápáni toliko jako součást pracovní zátěže jednotlivých pracovníků." (Lipsky, 1980: 208.)

Druhou podmínkou změny kvality je podle Lipskyho, aby university, kde studenti mohou získat inspiraci k odklonu od zaběhané praxe, poskytovaly část své výuky "v praxi" a aby studenti "získávali výcvik od učitelů, s nimiž tuto praxi sdílejí". Je to důležité proto, aby budoucí odborníci nacházeli rovnováhu mezi zkušeností s existujícími pracovními podmínkami a zaběhanými praktikami na jedné straně a alternativami této praxe na druhé straně. (Lipsky, 1980: 209.)

Třetím důležitým stimulem ke změně kvality je v podmínkách kultury zvládnání početné klientely "kultivace kritické podpory a pozorného kladení otázek" a jejich začlenění "do rutinní praxe": "Součástí každého pracovního týdne by se měly stát příležitosti pro diskusi o práci jedinců, sdílenou kritiku a hledání kolektivních možností zdokonalit výkon." (Lipsky, 1980: 209–210.)

Meze a možnosti kvantitativního řešení

Pokud přijmeme Lipskyho a Goffmanův pohled na veřejné služby sociální práce, dojdeme k závěru, že "kulturu zvládnání početné klientely" není možné přímočaře změnit zvýšením počtu lidí, kteří klientům určité veřejné agentury poskytují služby. Pokud bychom chtěli posílit přiměřenost služeb potřebám a situaci klientů, měli bychom vědomě čelit tendenci k "rozšířené reprodukci" zaběhaných způsobů zvládnání početné klientely, tedy jejich aplikaci větším počtem pracovníků. Goffman je k možnosti uskutečnění takového záměru převážně skeptický. Lipsky jej považuje za obtížně proveditelný, ale ne beznadějný³⁶.

Bez ohledu na pochybnosti, které mají o možnostech přeměny "kultury zvládnání početné klientely" v "kulturu přiměřenosti služeb potřebám a situaci klientů", oba autoři popisují okolnosti, díky kterým by mohl růst počtu pracovníků přispět ke změně kvality služeb. Z poznatků Goffmana vyplývá, že i v často zcela rigidním prostředí "totálních institucí" se občas vyskytují "experimentátoři" a "aktivní odpůrci", kteří – jak dodávám já – pravděpodobně mohou mít vliv na kvalitu přístupu personálu k "chovancům". Lipsky

³⁶ Při přejímání závěrů obou citovaných autorů je vhodné vzít v úvahu, že oba popisují americkou realitu. Ta se od české liší mimo jiné větším důrazem na úlohu komerčního sektoru a menším uznáním významu veřejných služeb a dále silnější tradicí a výraznější institucionalizací účasti občanů na rozhodování o veřejných věcech v obci.

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

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

NEUTRALITA, NEBO FAVORITISMUS

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

Důvody rozlišování mezi klienty

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

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

Za druhé mohou pomáhající pracovníci věnovat neobvyklou pozornost určité části klientů proto, že chtějí napomáhat zlepšování života lidí. Mohou tak činit z ryzího altruismu, vždy jim však nemusí jít výhradně o prospěch bližního. Někdy je pro ně důležitější, že se mohou na základě vlastního rozhodnutí soustředit na práci, která je lépe uspokojuje. Pokud takovou možnost mají, urputně ji hájí. Záleží jim na ní více než na uspokojení z pomoci druhým. Uznání vyjádřená takto motivované pomoci vnímají jako oprávnění k samostatnému rozhodování. Práce pro bližního se pak pro ně stává spíše nástrojem vlastní nezávislosti než cílem³⁷.

Rozlišování mezi kategoriemi klientů, za třetí, umožňuje hospodařit se zdroji. Výběr klientů je přitom regulován dvěma způsoby. Organizace někdy mají předepsáno, aby mezi

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

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

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

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

Podřizování praktik předsudkům o klientech

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

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

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

Příkladem předsudku může být výrok, že "dítě je potřebnější než dospělý". Toto tvrzení, leckdy opodstatněné, se stane předsudkem, pokud třeba pracovnice oddělení

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

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

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

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

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

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

V tomto duchu spojovaly výše zmíněné pracovnice českých odborů sociální péče sociální potřebnost se "*slušností žadatele*" o sociální dávky. Tu posuzovaly podle různých kritérií:

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

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

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

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

Střet s požadavkem neutrality

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

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

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

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

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

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

Řešení dilematu mezi požadavkem rovného přístupu a předsudečným rozlišováním

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

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

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

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

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

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

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

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

Význam odvolávání se na uznávané předsudky

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

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

schéma číslo 3

Význam způsobů rozlišování mezi klienty v rámci jednotlivých dilemat

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

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

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

Vyloučení "méně úctyhodných" klientů

Pokud pomineme záhlaví schématu tři, jeho první řádek je věnován způsobu předsudečného rozlišování, který spočívá ve "vyloučení 'méně úctyhodných' klientů". Literatura neoplývá příklady tohoto postupu. Nicméně byl zaznamenán. Lipsky (1980: 102) uvádí příklad americké agentury, která se zbavila části klientů tím, že plakáty s nabídkou svých služeb nevytiskla a nevyvěsila ve španělštině.

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

Vyloučení celé jedné etnické a kulturní skupiny z klientely je dosti patrným prohrěškem proti principu neutrality. Lze předpokládat, že pracovníci agentury si jako veřejní zaměstnanci něco takového mohli dovolit proto, že Hispánci mají ve Spojených státech pověst problémových a méně úctyhodných spoluobčanů, kterým by "stejně nebylo pomoci".

Poskytování horších služeb "méně úctyhodným" klientům

Ve druhém řádku schématu číslo tři se hovoří o "poskytování lepších služeb 'úctyhodnějším' klientům". Tato verze předsudečného rozlišování bývá v literatuře popisována spíše ve své negativní podobě – autoři píší o tom, proč jsou "méně úctyhodní" obsluhováni hůře (viz např. Cloward, Epstein, 1965). Příkladem tohoto typu pojednání je článek o "institucionalizovaném rasismu", jehož autorem je Dodson (1970).

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

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

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

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

Větší pozornost klientům, jejichž změna přinese pracovníkům ”lepší hodnocení”

Tento způsob rozlišování mezi klienty je uveden ve třetím řádku schématu číslo tři. Bývá nazýván *”lízání smetany”*. Spočívá v tom, že pracovníci služeb sociální práce soustřeďují svoji pozornost hlavně na klienty, kteří se zdají být potenciálně nejméně úspěšnější z hlediska *”úřadem uznávaných kritérií úspěchu”*. (Lipsky, 1980: 107.)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Větší pozornost klientům, kteří by podle očekávání měli být ”vnímavější na intervenci”

Řadoví pracovníci někdy rozlišují klienty na základě předsudku, že část z nich bude na jejich intervenci reagovat vnímavě, případně že reakce jiné části klientů na intervenci bude pasivní. Na rozdíl od *”lízání smetany”* motivace tohoto způsobu rozlišování podle Lipskyho příliš nesouvisí s kritérii úspěšnosti v rámci úřadu. Plyne spíše ze snahy pracovníků dosáhnout uspokojení, jehož se jim může dostat od lidí, kteří dobře spolupracují nebo alespoň reagují na poskytovanou pomoc a kterým díky tomu bývá pomoheno. (Lipsky, 1980: 111.)

Lipsky v této souvislosti uvádí, že pracovníci organizací, které se zabývají rodinou, *”pracují raději s případy zneužívání dětí než s případy jejich zanedbávání”*. Zneužívání dětí je sice dosti odpuzivá forma kriminality, od účastníků zneužívání však lze údajně s mnohem větší pravděpodobností očekávat odezvu na intervenci než od pasivních rodičů, kteří své děti zanedbávají. (Lipsky, 1980: 155.) Pokud pracovníci dávají přednost případům zneužívání, aniž by očekávanou *”reaktivnost”* jejich účastníků ověřovali, vzniká předsudek, kterým se v očích pracovníků zdůvodňuje soustředění pozornosti na *”vnímavější”* klienty.

Pracovníci se pak obšírněji zabývají případy zneužívání a doufají, že díky odezvě, kterou mají jejich účastníci podle očekávání skýtat, dosáhnou většího pracovního uspokojení. Současně se tím zbavují zátěže, která plyne z neurčitosti zanedbávání: ve většině případů je totiž obtížné jasně rozhodnout o tom, zda jde o zanedbávání, či zda chování rodičů takto klasifikovat nelze (Horne, 1999: 62). Tuto neurčitost by bylo možné kompenzovat jedině pracným, dlouhodobým pozorováním případu a doplňováním dalších a dalších informací. Je proto jednodušší soustředit pozornost na případy zneužívání. Ty sice také nebývají zrovna průzračné, cíle práce s nimi jsou nicméně jasnější.

Opomíjení případů zanedbávání přitom mohou pracovníci sami pro sebe odůvodňovat představou, že svůj čas věnují *”závažnějším”* otázkám zneužívání a nemrhají energií na práci s *”bezvýhodnými případy”* lhostejných a pasivních rodičů zanedbávaných dětí. Pro tuto úvahu mohou navíc nacházet oporu ve veřejném mínění.

³⁸ Toto *”zjednodušení”* častějším uplatňováním úředního postupu bylo ovšem vykoupeno nárůstem intenzity dilematu mezi situačním a procedurálním přístupem. O něm bude řeč v osmé kapitole.

Zvládání rozdílů mezi očekáváním a výsledkem

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

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

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

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

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

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 vyhýbat 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 Úlehla. V návaznosti na jeho výklad *”principu držitele problému”* je možné za symetrický 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. (Úlehla, 1999: 28–31.) Otázku, kdo je *”držitelem problému”*, zodpovím pomocí Úlehlova 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	
		<i>bezproblémové</i>	<i>problémové</i>
... pro pracovníka	<i>přijatelné</i>	nikdo nemá problém, nedochází k intervenci	”držitelem problému” je klient, pracovník mu poskytuje ”pomoc” při jeho řešení
	<i>nepřijatelné</i>	”držitelem problému” je pracovník, který vykonává ”kontrolu” nad chováním klienta	”držitelem problému” jsou oba, pracovník buď ”pomáhá” nebo vykonává ”kontrolu”

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

Úlehla (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 horní 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 Úlehla 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 zvážit důvody, které vedou k negativnímu hodnocení klientova chování. Pokud je oba odmítají ze stejných důvodů nebo pokud pracovník

v diskusi přijme klientovy důvody negativního hodnocení, klientovi se dostává "pomocí" 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 tudíž "kontrolu". "Pomoc" klientovi se pak může stát spíše nezamýšleným efektem jeho postupu.

Souhrnně řečeno, "kontrola" je podle Úlehly 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 ní musí s klientem dohodnout. Při "kontrolě" si pracovník vystačí 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 organizaci, a tím i pracovníkovi uděleny zákonem nebo jiným pověřením.

"Přirozená autorita" pracovníka je založena na jeho osobních kvalitách. Je to autorita moudrého, zkušeného, vzdělaného, vstřícného, důsledného nebo obětavého člověka, kterou lidé očekávající 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 výsledek jednostranné převahy 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 neprospěch.

Toho může klient dosáhnout dvojím způsobem. Buď je schopen pracovníka kompromitovat či zkorumpovat, nebo se musí snažit uspokojit jeho očekávání. O 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 nedopouštěl prokazatelných (!) prohřešků proti mravnosti, 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 očekává, že klient dodrží slovo, což znamená, že klient by měl od úřednice oprávněně 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 opozdíš, omlušíš 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 přizpůsobivosti” a ”kospirativní 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 ”obce”. Někteří autoři zdůrazňují nesourodost ”obce”, která sestává z většího počtu zájmových skupin s různorodými a konfliktními požadavky na pracovníka i na klienta (Ohlín, Piven, Pappenfort, 1965: 533–535). Jiní tuto nesourodost sice nezpochybňují, 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 ”oběť” tlaku očekávání prostředí, nebo za ”viníka” jeho vlastních potíží. V prvním případě považují za původce zla přizpůsobivost, a klienta proto učí jak očekáváním obce vzdorovat. Ve druhém případě považují za zdroj potíží nedostatek přizpůsobivosti, a klienta proto učí jak očekáváním obce vyhovět. Odlišné hodnocení přizpůsobivosti způsobuje, že zastánci obou pohledů při své každodenní práci řeší odlišná dilemata.

Jak se vyhnout umravňování obětí?

Pokud pracovníci považují klienta za ”oběť” 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 přizpůsobivosti vnímají jako snahu podmanit klienta očekáváním obce a chápou je jako ”ukázněvání”.³⁹

Pracovníci, kteří uvažují tímto způsobem, se potýkají s ”dilematem agenta přizpůsobivosti”. Jsou zaměstnanci organizace, která své oprávnění k činnosti získává od ”obce”. Její představitelé a nadřízení od pracovníků obvykle očekávají, že budou umravňovat ”nepřizpůsobivé” 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 kospirativní spolupráce s viníky

Druhá možnost je, že pracovníci považují klienta za ”viníka”, 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”. Usilují proto o ”umravňování” klienta, to je o nápravu ”nedostatků jeho socializace” a o posílení jeho přizpůsobivosti. Za opak ”umravňování” považují ”utvrzování” klienta v těch návycích, které obec hodnotí negativně.

³⁹ Termíny ”emancipace” a ”ukázněvání” používá Laan (1998a).

Pracovníci, kteří uvažují tímto způsobem, se potýkají s "dilematem konspirativní 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 "umravnění" 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 "konspirativní 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 konspirativně zpochybňuje. Chce-li navodit rovnováhu mezi komunitou a klientem, musí se nejprve přizpůsobit zvyklostem klienta. Vytváří s ním "konspirativní symetrii", aniž by měl jistotu, že tím podporuje jeho "umravnění". 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 pochybnosti. Neměnnost 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 přizpůsobivosti.

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 způsobilosti) mohou využít způsobem, který chudým klientům pomůže rovnocenně

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 popsany vývoj představ nizozemských 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 "ovládnutí 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. Vládlo přesvědčení, že všichni účastníci rozhovoru musí mít stejnou možnost poskytovat svá vysvětlení, doporučení, objasnění a ospravedlnění a současně mohou napadat a vyvracet stanoviska kohokoliv tak, aby se žádné předpojaté mínění nemohlo natrvalo vyhybat kritice.

schéma 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	
		<i>dIALOG</i>	<i>MONOLOG</i>
<i>cíle pracovníka</i>	<i>vzájemné porozumění</i>	"porozumění pomocí dialogu" (60. a 70. léta)	"porozumění pomocí monologu" (Laan)
	<i>ovládnutí klienta</i>	"ovládnutí klienta pomocí dialogu" (80. léta)	ovládnutí klienta pomocí monologu

pramen: Laan, 1998a: 110–111, upraveno

Dodržování těchto norem se v některých organizacích stalo rituálem. Jednostranné působení bylo zapovězeno tak důsledně, že bylo tabuizováno samo téma moci. Nezamýšleným důsledkem této situace bylo, že vykonávání moci přecházelo "do ilegality" a "v podzemí" nadále komunikaci ovládalo. V těchto podmínkách se prosadily "skryté mocenské strategie, jež se zastíňují dobrými úmysly a bezmezným porozuměním". (Laan, 1998a: 206–207.) Tento přístup, spočívající v "ovládnutí klienta dialogem", je ve schématu číslo 5 uveden v levém dolním rohu. Jako příklad kultury, která je na něm založena, uvádí Laan "zařízení TBR" (Laan, 1998a: 99).

TBR⁴⁰ jsou psychiatrická zařízení, do nichž jsou v Nizozemí jako „nesvéprávní“ 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 předkládají k 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“ ovládnutí. 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 s přesným 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 tlačit žádaným 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 pohlíženo 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.)

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

”Dětinskost klientů” aneb pracovník jako ”rodič”

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

Toto sdělení anglického probačního úředníka vyjadřuje *”rodičovskou analogii”*, na niž se podle různých autorů odkazují pracovníci obecního úřadu sociálních služeb v Londýně (Satyamurti, 1979), pracovníci různých středisek britské probační služby⁴¹ (Fielding, 1984) a pracovníci jednoho českého domu na půli cesty (Musil, Hubíková, Kubalčíková, Hamarová, 2001). Vnímání sebe jako *”rodičů”* a připodobňování klientů k *”dětem”* pracovníkům umožňuje, aby na klienty jednostranně působili, i když s nimi potřebují udržovat symetrické vztahy. Jako *”děti”* nemají klienti dostatek zkušeností, v řadě situací si nedokážou sami pomoci a nedokážou vždy domyslet důsledky svých činů. Potřebují proto současně pomoc i dohled. Pokud si nevědí rady, potřebují péči *”rodičů”*. Pokud nedokážou předvídat rizika a nejednají zodpovědně, potřebují jejich shovívavé usměrnění.

Výzkum pečovatelské služby (Musil, Kubalčíková, Hubíková, 2001: 31–39) naznačuje, že roli nesamostatných a ne zcela svéprávných *”děti”*, o které musí *”dospělý”* pracovník pečovat a na jejichž *”úlety”* musí shovívavě dohlížet, mohou sehrávat i seniři. Pečovatelky, s nimiž citovaní výzkumníci hovořili, se stavěly do role *”rodičů”* a své klienty, kteří byli vesměs v důchodovém věku, vnímaly jako svého druhu *”děti”*. Podobně jako výše zmínění pracovníci britských úřadů a českého domu na půli cesty zdůrazňovaly *”dětinskost”* věkově starších příjemců pečovatelských služeb. Pohlížely na ně z perspektivy *”dospělých potomků”*, kteří pečují o své nemohoucí, osamělé a závislé rodiče a shovívavě snášejí jejich dětinskou zmatenost, vrtošivost a hádavost. Zcela v duchu *”rodičovské analogie”* o své *”dětinské rodiče”* pečují a pomáhají jim, aby se vyvarovali rizik, která již unikají jejich pozornosti. Důležité je, že poukazy na dětinskou nesvéprávnost svých stárnoucích klientů se pro pečovatelky staly odůvodněním přehlížení jejich stanovisek a podceňování jejich stížností. Tak jako rodiče neberou vážně své nedospělé ratolesti, ani pečovatelky nebraly vážně nápady svých *”dětinských klientů”*.

”Rodičovská analogie” i představa *”dětinskosti seniorů”* jsou shodně založeny na vymezení klienta jako současně bezmocného i nezodpovědného, bezradného i nesvéprávného. Pokud si pracovníci klienta takto vymezí, slouží jim to k překlenutí napětí mezi symetrií osobních vztahů a jednostrannými zásahy do života klienta. Z literatury jsou známy tři různé podoby tohoto způsobu zvládnání dilematu jednostrannosti a symetrie: Za prvé, zdůvodnění využití dohledu jako nástroje pomoci *”rodičů dětem”* (Fielding, 1984: 50–55). Za druhé, odůvodnění převahy pracovníka

⁴¹ V Británii označují termínem *”probační služba”* mnohem širší okruh činností a organizací, než je zvykem v České republice. Patří sem komunitní střediska pro práci s odsouzenými k alternativním trestům, ústavy pro práci s lidmi ve výkonu trestu i střediska *”následné péče”* po návratu z výkonu trestu. (Fielding, 1984: 3; Pointing, 1986: 12–14.)

pomocí analogie s "rodičovským přístupem" (Satyamurti,1979: 96–103; Musil, Hubíková, Kubalčíková, Hamarová, 2001). Za třetí, zpochybnění očekávání klienta a udržování výkonu v únosných mezích pomocí poukazu na "dětinskost seniorů" (Musil, Kubalčíková, Hubíková, 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 radí mu v otázkách 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 netrpělivosti, 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 stanovena jasná pravidla, přináší mu to užitek. Klient pravidla očekává a byl by zmaten, kdyby zjistil, že na jejich porušení úředník nereaguje využitím moci a uvalením trestu: "Rodiče jsou někdy velmi tvrdí, aby svým dětem pomohli [...] Přicházíme do styku s mnoha mladíky, jejichž rodiče nevědí, kdy je kontrolovat, a ponechávají svým dětem prostor, aby mohly sejít z cesty. Tyto děti neznají řád a to je kruté." Úředníci zdůrazňují, že je třeba "s porozuměním naslouchat každodenním potížím klienta", současně však považují za potřebné "dát jim kapky, které by jim asi měl dát jejich otec".

Fielding tvrdí, že cílem uvedeného postupu podle probačních úředníků není vyvolat závislost, ale pomoci "vybudovat sebeúctu": "Opět jako u dětí, dosáhnout toho, aby se příště 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

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

”Rodiče”, jimž nezbyvá než trestat nezodpovědné ”děti”

Satyamurti (1979: 96–103) zkoumala v letech 1970 až 1972 přístup pracovníků jednoho z londýnských úřadů sociálních služeb k užívání jejich ”přidělené autority”. Sociální pracovníce uváděly, že autoritativní rozhodnutí sice *”postupně akceptovaly jako nutnou součást své práce”*, že však tuto stránku své role úředníka *”nemají rády”* a jednostranná úřední rozhodnutí *”provádějí neochotně”*, většinou *”pod nátlakem”* svých nadřízených nebo jiných statutárních orgánů. Toto dilema prožívaly pracovníce například v souvislosti s rozhodnutími o nedobrovolném předání dítěte do ústavní péče nebo o přijetí do psychiatrické léčebny.

Na úřadu také panovalo přesvědčení, že *”schopnost pracovníce odolávat tlaku klienta na poskytnutí finanční pomoci je mírou její profesionální zralosti, protože, podle obecného mínění, by měl být dobrý sociální pracovník schopen nabídnout nějakou alternativu peněz”*. Tento tlak nutil pracovníce odmítat některé žádosti o finanční podporu i tehdy, když byly přesvědčeny, že rodina je v nesnázích a peníze skutečně potřebuje. Statutární rozhodnutí tohoto druhu byla pro pracovníce zvláště nepříjemná, když jejich provedením podpořily zájmy jednoho člena rodiny proti zájmům jiného člena.

Pro pracovníce bylo v uvedené situaci důležité, aby dokázaly *”snadněji zvládat transakce, které byly spojeny s výkonem kontroly”*, a omezily tak *”bolestné pocity”*, které prožívaly, když nějak přispěly ke strádání klientů nebo když pro jeho zmírnění udělaly méně, než bylo možné. Výkon úřední autority, který byl podle pracovníků častou příčinou (zbytečného) strádání klientů, mohl být snazší a méně bolestný za dvou okolností. Za prvé, pokud se pracovnícím dařilo udržovat od klientů odstup, který znemožňoval navázání těsnějších vztahů. Za druhé, pokud se pracovníce mohly domnívat, že autoritativní rozhodnutí nějakým způsobem uspokojuje očekávání klienta nebo přispívá ke zvládnutí jeho situace.

Odstup od klientů udržovaly pracovníce pomocí různých praktik. Při návštěvách v domácnosti odmítaly jakékoliv projevy pohostinnosti klientů, až na vypití šálku čaje. Oslovovaly klienty křestním jménem, klientům však totéž nedovolovaly. Dávaly najevo nelibost nad projevy zájmů klientů o osobní, mimopracovní záležitosti pracovníce. Nedovolovaly klientům, aby se bez doprovodu pracovníka zdržovali v jiné části úřadu než v čekárně.

Aby nabyly dojem, že jejich úřední zásahy jsou odůvodněné a pro klienta přínosné, pěstovaly stereotyp *”nezodpovědného, nepřizpůsobivého, potřebného a závislého”* klienta. V zájmu toho *”zpochybňovaly status klienta jako dospělé osoby a jako občana”*, *”aktivně tlumily projevy nezávislého chování klientů”* a *”často se k nim chovaly jako rodiče k dětem”*. V běžném hovoru označovaly klienty termíny *”naši zaostalí klienti”* nebo *”naše problematické maminy”*. Šlo to tak daleko, že *”závislost klienta znamenala pro některé sociální pracovníky totéž, co dobrý vztah s klientem, a sociální pracovníce ji*

prožívaly jako očekávané uznání toho, že dokázaly poskytnout nějakou hodnotu". Pokud se klient choval dospěle a pokoušel se být soběstačný, *"prožívaly to jako nepohodlné a matoucí"*. Pokud se klient pokusil chovat jako občan, napsal do novin 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 pracovnice 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 bezmocní a zranitelní.

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

Podobně jako pracovnice londýnského úřadu pracovnice 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 dvacetiletý 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 děčka bylo potřeba"*. Mateřství se pro ně stalo modelem intervence. Jako vzor popisovaly bývalou pracovníci, která klientům skýtala *"mateřský zázemí"*, *"když bylo potřeba je seřvat, tak je seřvala, když bylo potřeba je obejmout, tak je obejmula"* a měla ryzí *"mateřský přístup"*. Ten 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 vstřícnosti komunikace s jednostranným prosazováním "mateřských" stanovisek pracovnic. Pracovnice považovaly za důležité 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 vyřešit, 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 museli prožít"*, 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 vstřícnosti pochopíme jako projev "mateřské shovívavosti" pracovnic, nepřekvapí nás, že pracovnice 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*

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

Názorové neshody s klienty pracovnice často považovaly za projev pubertálního vzrodu a ne zcela uváženého postoje klientů. Ke sporům o využití úspor klientů a zejména ke stížnostem na režim zařízení přistupovaly, *"jako když si doma děti stěžují na rodiče": "[...] to víte, že se jim nelíbí, když mají uklízet a mají něco dodržovat, tak jako děcka doma [...] Nadávají na všechny, to je jasný. Protože rodiče sou blbý a pitomý a my tady zastupujeme pozici rodičů, tak sme blbý a pitomý. Oni to poznaj, až potom bydlí sami, jo, tak až prostě dojde k něčemu, že něco jim nevynde, no tak přijdou na to, že zas tak blbý a pitomý nejsme, že jsme třeba měli v něčem pravdu, no. Holt se jim to musí odpustit"* a *"vymluvit jim to [...], aby prostě přišli na to, že, jo, že to je volovina"*. Je to jako, *"když bude nadávat na tátu, že vám nedovolí jít do kina nebo do osmi do rána na diskotéku, no tak prostě jeden nebo druhý se jim to snaží vysvětlit, proč to nejde. Prostě přivést je k tomu, aby přišli na to, že, že to vopravdu asi nejde tak, jo, že si tam nemůžou dělat, co chtěou"*.

Pracovnice byly přesvědčeny, že využití vstřícného způsobu komunikace při jednostranném přesvědčování "nezralých" klientů odpovídá jejich mateřské zkušenosti. Protože shovívavost a postupné usměrňování posloužilo včasné socializaci jejich vlastních dětí, musí také být dobrým prostředkem opožděné socializace "dětí" z domu na půli cesty. Stejně jako v případě britských probačních úředníků, také pracovnícím domu na půli cesty sloužila "rodičovská analogie" ke zdůvodnění představy, že dohled a jednostranné přesvědčování je logickou součástí podpory socializace domněle nebo reálně nedospělých klientů.

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

Satyamurti výše upozornila na to, že londýnské sociální pracovnice považovaly závislost klienta za synonymum dobrého vztahu s ním a že projevy závislosti klientů považovaly za uznání kvality své práce. Něco podobného zaznamenal i výzkum českého domu na půli cesty. Jeho pracovnice vnímaly kontakty s bývalými klienty jako projev pozitivního osobního vztahu. To, co by se dalo označit za příznak pokračující závislosti některých klientů, považovaly pracovnice za žádoucí pokračování vztahu mezi "rodiči" a "dětmi": *"No [...] oni nikoho jiného nemají, jo. Vona si koupí záclony, ale vona je neumí ustříhnout, vona je neumí zašít, no tak přide za mnou. Nebo prostě já jedu za ní, no a prostě sou tady jako doma. Nevyjdou s penězama, přijdou sem. Cokoliv, furt. Každý týden prostě. Bud'to volají, jak se máme, říkám ‚dobře‘, [...] to je prostě nemůžete vopustit. To nejde, voni nikoho nemají. A voni třeba, aji když si myslíte, že sou jako dobrý, že v tom životě obstojí,*

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

"Dětinskost seniorů" a zdvořilé mlčení "dospělých dětí"

Baldwin (2000: 40–41, 50–51) popisuje, jak "manažeři péče" ze dvou úřadů sociálních služeb v Anglii poukazují na nevelká očekávání seniorů, na příznaky stařecké 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 zařídit, aby senioři své požadavky ani nevyslovili, 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 "dětinskosti svých rodičů". Smysl zdánlivě převrácené analogie ovšem zůstává stejný: dospělý pracovník, který je "v obraze", pečuje o své dětinsky dezorientované "rodiče". Odkazem na jejich nezpůsobilost a nesamostatnost přitom zdůvodňuje, že jejich stanoviska přehlídí dříve, než je vůbec stihnou projevit.

Toto užití poukazů na "dětinskost 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", "popletení", "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 prostě [...] voni třeba vám můžou nadat, ale vy jim nemůžete nadat, jo. Vy prostě 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, podruhý zase obráceně [...] řekne: 'To by počkalo', ale z toho by vám řekla: 'Ale já jsem to chtěla hned.' Takže člověk taky neví."

Pečovatelky dělí své klienty na "kverulanty", s nimiž mají těžké pořízení, a "ty, co si nestěžují a jsou spokojeni". "Kverulanti", tedy ti, kteří si stěžují, jsou podle názoru

pečovatelek klienti, kteří jsou "skoro soběstační". Jinak řečeno, "vrtochy" mívají hlavně ti, kdo jsou v očích pečovatelek téměř samostatní a pomoc zase tak moc nepotřebují. Toto stanovisko a s ním spojený sklon odmítat projevy svéprávnosti klientů připomíná výše zmíněnou nechuť londýnských pracovníků k projevům nezávislosti klientů. Lze jej také chápat jako projev snahy zpochybňovat smysluplnost návrhů nebo námitek klientů za všech okolností: Pokud je klient závislý, je sice vděčný a spokojený, ale jeho názory není třeba brát vážně, protože je "popletený". Pokud klient dává najevo svou nespokojenost, stěžuje si zbytečně, protože je stejně "skoro soběstačný", a jenom vymýšlí "blbiny"⁴². Jak nemohoucnost, tak relativní soběstačnost jsou z hlediska pečovatelek záminkou pro nerespektování stanovisek klientů a důvodem ke "zdvořilému monologu":

"[...] dopředu vím, že mu to určitě zamítnem nebo že na to prostě nepřistoupíme, ale tak nějak trošku zase to musím tak nějak pěkně zabalit s mašličkou, nemůžu mu to říct 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 prvé, umožňuje zamezit tomu, aby některé požadavky klientů komplikovaly organizaci pracovního času pečovatelek. Za druhé, umožňuje udržet stížnosti a vyřizování nepříjemných požadavků "uvnitř" organizace a díky tomu omezovat pronikání stížností a návrhů klientů na veřejnost:

"[...] snažíme se fakt jako dohodnout [...] Nezneužíváme toho, že když oni potřebujou nás, tak my si budem diktovat pravidla [...], spíš se jim snažíme rozumně vysvětlit, že prostě pokud mám jít 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 bezpodmínečně, kdyby já nevím co bylo, a potom teprve můžu jít na nákup, kterej vůbec není tak akutní [...] je to jedno, jestli ho bude mít teda ve třičtvrtě na osum nebo o půl devátý, jo." (pečovatelka)

"[...] řekneme: ‚Dobře, v pořádku, bereme na vědomí, odtedka 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)

⁴² Tento způsob myšlení ilustruje úryvek z rozhovoru: ... pracovníce pečovatelské služby (PS) : "Nemějte strach, že by se lidi neozvali – ba naopak, telefonujou – když to řeknu lidově – skrz každou blbinu." Výzkumnice: "A nezdá se Vám, že se ozývají spíš taková ta z těch klientů, kteří...?" pracovníce PS: "Věční kverulanti!" výzkumnice: "A nerekrutují se ti ‚věční kverulanti‘ spíš z těch řad klientů, kteří jsou tak ... ?" pracovníce 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 psychicky náročná a že ne každé 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 ji to jistě jako mrzí [...] Tak se snažím za téma holkama 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 nezadařilo [...]" (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 vést vztah, 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"*. Chtít po klientovi, aby podmínky soudního nařízení splnil bez vnějšího donucení, znamená podle probačních úředníků na klienta *"naložit 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 dostát, a má jasně 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 oběť sociálního prostředí, tvrdí, že v podmínkách organizace nemá pracovník šanci najít kompromis mezi očekáváním, že bude "ukázňovat" 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 Peppenfort (1965: 528–230) v šedesátých letech tvrdili, že případoví 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 způsobilí spolupracovat na intervenci, někdy žádnou pomoc nechtějí 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 agentury i očekávání klientů, "ve vztah shody 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 kárného 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 neučil, 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 vyhrocují 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 tlaky obce [...] na přizpůsobivost 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 nehodnotícímu přístupu, nenaučili ho však jak praktikovat "rozumné užívání autority". Jeho další kariéra proto směřuje k jedné ze dvou možností. Buď se odkloní od sociální práce a ztotožní se s výkonem dohledu nad klienty, kteří "se nedokážou přizpůsobit společnosti". Nebo se pokusí "odmítnout anti-profesionální požadavky" a snaží se unikat před očekáváním okolí. Dostává se tak do izolace, agenturu i profesi vnímá jako "viníky svých potíží" a stále doufá, že se mu podaří přejít do kázeňského zařízení, jehož kultura bude příznivější pro případovou 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 příležitostí učit se na základě zkušenosti se zvládáním 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”*. Řečeno 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 oboustranné pozornosti. Toto spojení *”přidělené”* s *”přirozenou”* autoritou a *”kontroly”* s *”pomocí”* nazývá Couse *”kontrolovaným užitím autority”*. Lze ji vymežit 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 přiměřeně situaci – případ od případu.

”Dvojitá 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” 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 předpokladů, 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, činí 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, činí tak ovšem ve snaze zachovat ”dekorum” a současně přehlížejí ”popletené řeči” klientů. Londýnské sociální pracovníce a angličtí probační úředníci odůvodňují uplatnění úředního zásahu do zákonem vymezené situace klienta jeho dětinskostí a věří, že mu tak umožňují zrání, samostatnost a schopnost zaujmout rovnocenné postavení dospělého jedince. Depresivního klienta je možné v případě nouze ”trochu tlačit žadáným 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 *"dvojí vazbu"* se společností. Tu Laan (1998a: 225) popisuje následovně: Jako zaměstnanec agentury slouží 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 dvojznačné pozice je nutnost vysílat klientovi *"dvojznačné zprávy"*. Na jedné straně mu dávat najevo, 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 dostát oběma stranám jeho *"dvojí 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 a uskutečnit některá svá přání. Pokud akceptuješ to, co jsem ti o ní řekl, mohu ti přitom pomoci a brát na tebe ohled."*⁴³

⁴³ Sdělení, které je uvedeno v posledních řádcích sedmé kapitoly, je parafrází Laanovy formulace *"dvojznačné zprávy"* pro klienta sociální práce (viz Laan, 1998a: 225).

PROCEDURÁLNÍ, NEBO SITUAČNÍ PŘÍSTUP

Téma této kapitoly souvisí s tak zvaným "administrativním přístupem". Příležitostní kritici sociálních služeb s tímto termínem spojují představu "úředníka", který si pleče člověka se "spisem" nebo s "kolonkou" ve formuláři. Kritika této záměny nástroje pomoci lidem za její cíl bývá někdy vyslovována bez rozmyslu. Jen nemnozí uvádějí výhrady ke "spisům" a "kolonkám" s vědomím, že rovný přístup úřadů k občanům se bez nich obejde jen stěží. A málokdo dokáže bez zaváhání říci, co by mělo být opakem onoho zavrženíhodného přístupu.

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

V zásadě mohou reagovat dvojitým způsobem. Buď mohou aplikovat předem připravené řešení problému klienta. Nebo jeho řešení "ušít na míru" tak, aby odpovídalo individuálním okolnostem klientova života. První přístup budu označovat jako "procedurální", druhý budu nazývat "situační".

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

Pokud úředníci soustředí svou pozornost na samotné provádění předem daných řešení, dalo by se očekávat, že si badatelé v oboru sociální práce budou všimnout dopadů tohoto postupu na jednání pracovníků s klienty. Jejich pozornost však upoutává snaha politiků a manažerů prosadit procedurální přístup do činnosti úředníků veřejné správy a dopady této snahy na postavení sociálních pracovníků (viz např. Clark, Newman, 1997; Harris, 2000). Čtenář se dozví mnoho zajímavého o vlivu proceduralizace sociálních služeb na autonomii sociálních pracovníků. Projevy ritualizace, která důraz na předem dané procedury obvykle provází, a jejich vliv na interakci mezi sociálním pracovníkem a klientem však zůstávají mimo hlavní pozornost. O práci s klientem se citovaní autoři zmiňují okrajově. Zdá se, že jim na srdci leží především zájmy sociálních pracovníků.

Řešení dilematu mezi procedurálním a situačním přístupem se v této souvislosti zabývají proto, že výrazně ovlivňuje možnosti profesionální práce v byrokratických organizacích. Bytí a nebytí "profesionálů" souvisí s otázkou, zda se od pracovníka organizace očekává, že bude problém klienta vyřizovat podle oficiálních návodů 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. Jenom 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 objednávka politiků a manažerů. Ti se snaží ovlivňovat rozhodování řadových pracovníků a díky tomu ovládat chod a rozpočty organizací služeb sociální práce. Snahám o přímočarou kontrolu rozhodování sociálních pracovníků není obecně dávana 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 věcí odborného rozhodování řadových pracovníků – profesionálů (Billis, 1984: 232–236).

Z tohoto hlediska se dostalo dilema procedurálního 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 podříditi práci s rodinou přehršli 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 omezování odborné práce profesionálů v organizacích služeb sociální práce. Tento důvod zájmu o dilema procedurálního a situačního přístupu se české společnosti týká nepřímě. 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 sám 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 potížemi daného klienta. Předpokládají, že další klienti přijdou s podobnými nesnáze. Procedurálně zaměření pracovníci se tedy snaží předurčeným způsobem reagovat na opakující se typy problémů, kterými se zabývají odděleně od dalších potíží klientů. Posuzují, zda je možné klientovi poskytnout to, oč žádá. Zařizují odpracování alternativního trestu, umisťují přechodně bezprizorné děti do ústavu a navrhují 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 odpracuje trest apod. Podobu tohoto "produktu" znají účastníci případu alespoň rámcově

dříve, než se pracovník začne problémem klienta vůbec zabývat. Pracovník se případem zabývá 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 ledačco předepsáno, i při tomto přístupu mají poměrně velký prostor pro uplatnění vlastního úsudku (Billis, 1984: 232). Ten se ovšem netýká rozhodnutí o povaze poskytované služby. Předmětem samostatné 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 rozřídili (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, věcí jejich úsudku. Tento úsudek se zpravidla řídí kulturou jednotlivých pracovišť. 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 vedeni 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. Buď 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.

Schéma číslo 6

Rozdílná 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 aféry 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 zdrcených klientů, odvolávají se na nedostatek pravomoci "dát více" a při aplikaci předepsaných kritérií rozhodování 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 "účetní", brání jim v uplatnění odborných dovedností a poškozují klienty; věnují tedy pozornost i těm potížím klientů, které zákon nenařizuje sledovat -----</p>
směrem k dolnímu okraji schématu přibývá prvků "situačního" přístupu		

Klasickou ukázkou procedurálního přístupu, jehož regule jsou dány nepřímým dohledem, je situace, kdy pracovníci uvažují o možnostech řešení problému klienta "způsobem, který nepřímě naznačují úřadem provozované zdroje", a klienta chápou "skrze filtr služeb, které jsou v danou chvíli k dispozici" (Howe, 1986: 73). To například znamená, že, v obci nebyl kvůli úsporné politice místního úřadu zřízen stacionář pro důchodce. Pracovníci sociálního oddělení mohou klienty umístit pouze do domova důchodců, a za svůj úkol proto považují posuzovat žádosti o umístění v něm. Zdravotní kritéria udělování míst v domově neumožňují vyjít vstříc seniorům, pro něž by bylo vhodné umístění ve stacionáři. Protože tyto senioři nevyhovují předepsaným zdravotním kritériím, pracovníci jsou přesvědčeni, že se pro ně nedá nic udělat, a jejich situaci nevěnují podrobnější pozornost. Howe (1986: 74) cituje sociálního pracovníka, který analogickou situaci

komentoval slovy: *”V těchto případech je třeba počkat, až dojde ke zhoršení. Pak se pro ně dá něco udělat.”*

Tento příklad pěkně ukazuje, že příklon k procedurálnímu řešení nevyplývá jen ze samotné existence dohledu a předepsaných procedur. Pracovníkům dotyčného úřadu žádný předpis nebránil, 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 zdravější žadatele tím odsoudili k *”čekání na zhoršení”*. Neexistence stacionáře a předepsaná rozhodovací procedura jejich přístup ke klientům sice předznamenala, nemohla však pracovníkům nařídít, aby nástroj – proceduru umístění – zaměnili za cíl své práce. Pracovníci sami usoudili, že *”se nic jiného nedá dělat”*. Povýšení 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 povinností, 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 aktér přímého dohledu (například nadřízený) zaměřen na procedury.

Z toho ovšem nutně neplyne, že zaměření aktéra 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 přehlížejí a vybírají z nich pouze ty, které jim připadají důležité, srozumitelné nebo smysluplné. Takto *”přebrané”* pokyny aktéra přímého dohledu mohou interpretovat jako *”procedurální”* i v případě, že ten se pracovníky snaží vést k situačnímu řešení. Velmi

pravděpodobné to je například tehdy, jsou-li řadoví pracovníci zvyklí využívat odvolání se na "nařízení shora" k tomu, aby se bránili před nátlakem neodbytných žadatelů⁴⁴.

Situační přístup

V rámci "situačního" přístupu považují pracovníci problém klienta za součást situace, která zahrnuje další okolnosti klientova života a kterou je třeba prozkoumat a posoudit jako složitý celek. Nepředpokládá 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 přihlédnutím k jeho souvislostem s dalšími nesnáze a možnostmi situace klienta⁴⁵. Řadový pracovník odhaluje potíže klienta, jeho možnosti a souvislosti mezi nimi a na základě svého posouzení určuje postup řešení problému⁴⁶. 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 pracoviště a své zkušenosti – ví a dovede.

Howe (1986: 65–71) se domnívá, že o uplatnění situačního přístupu rozhodují manažeři. Ti podle Howa řadovým pracovníkům dovolí 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 proceduru⁴⁷ (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 navrhne soudu 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.

⁴⁴ O odvolávání se na příkazy "shora" a na předpisy viz dilema mezi komplexními a zjednodušenými cíli (kapitola 4 a 6).

⁴⁵ Různorodé teoretické přístupy, jež nacházejí uplatnění v sociální práci, se liší tím, které 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 kapitola 14).

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

⁴⁷ 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 častá, 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 řešení za "zbytečně komplikované" a lidé, kteří považují životní situace klientů za bytostně unikátní a složité, považují každé předurčené řešení za "brutálně zjednodušující" a "nepřiměřené".

Nepochybuji o tom, že se situační přístup prosazuje častěji u problémů, jejichž řešení je těžké vymezit jasnými regulemi. 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 sní mnozí manažeři o tom, že závazným procedurám v oblasti služeb sociální práce podřídí 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 dovolí 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 sebelépe vymezenou proceduru pozměnit a není myslitelné, aby jim v tom manažeři dokázali do důsledku zabránit.

Osobně se přikláním k argumentům Lipskyho. Domnívám se, že řadové pracovníci mohou – vedeni svými poznatky, zkušenostmi, názory a zájmy – v rámci libovolné procedury uplatnit určité prvky situačního přístupu. Záleží pouze na nich, jestli tak učiní. Vtip je v tom, že jsou to často právě řadové 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 chtivým manažerům jdou často "na ruku". Otázka tedy zní: "Za jakých okolností mají řadové 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 řadové 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 Knegta (1987) o obecných rysech zacházení řadových pracovníků se stanovenými procedurami. Dále uvedu dva příklady modifikace procedur, které mají opačné vyznění. V prvním případě využili řadové 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.

Využití "informačního monopolu" ve prospěch "hodných soucitu"

Využití organizační volnosti při zvládání dilematu mezi následováním procedur a situačním řešením dílčích případů popisuje nizozemský sociolog práva Knegt. 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? (Knegt, 1987.) V roce 1982 Knegt 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 "*přiměřeně životním podmínkám a schopnostem klienta a v souladu s jeho projevovaným pocitem odpovědnosti*". (Knegt, 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 rozlišovali 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. (Knegt, 1987: 122.)

Pokud se potřeby klientů, kteří v očích pracovníků tomuto morálnímu kódu nedostáli, dostali do kolize s předpisy, pracovníci žádné dilema nepociťovali. 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 zaměření na potřeby individuálního klienta*", na druhé straně zůstala úřední povinnost

”rozhodnout podle všeobecných kritérií”. (Knegt, 1987: 121.) K řešení tohoto dilematu využívali sociální pracovníci výše popsanou pozici *”monopolního informátora”*.

Přesvědčení, že jednájí v zájmu *”spravedlnosti”*, zmanipulovali rozhodnutí vedoucího zdůrazněním nebo potlačením některých dílčích rysů situace klienta *”hodného soucitu”*⁴⁸. Sociální pracovník například dospěl při vyřizování jedné ze žádostí k závěru, že klientka potřebuje dodatečnou pomoc, aby byla schopna hradit náklady nového, čtyřpokojového bytu. Potíž byla v tom, že žadatelka již tuto dávku jednou dostala na pořízení třípokojového bytu a bylo málo pravděpodobné, že ji dostane znovu. Sociální pracovník do zprávy uvedl, že *”nový čtyřpokojový byt je dvakrát tak velký, jako byt předchozí”* a záměrně se nezmínil o počtu pokojů v předchozím bytě. Žádost sice nebyla vyřizována rutinně a byla k rozhodnutí postoupena vyšší instanci (obecní komisi), ta však vzhledem k uvedenému rozdílu velikosti obou bytů souhlasila s výplatou navýšení. Knegt (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.

Knegt ve svém článku neuvádí, co přesně vedlo sociálního pracovníka k názoru, že dotyčná žadatelka potřebuje dodatečnou finanční výpomoc. Neříká ani, z jakých důvodů se v Nizozemí v době výzkumu ze zdrojů sociální pomoci přispívalo na financování čtyřpokojových bytů. To však můžeme nechat stranou. Z hlediska tématu této kapitoly je důležité, že popsal a ilustroval logiku zvládnání dilematu mezi procedurálním a situačním pohledem na žádost klienta sociální pomoci. Za klíčové považují čtyři poznatky. Za prvé, že vzniku dilematu podle Knegta 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 zvládnání 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 přehlížení řady okolností života klientů. Řadoví 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

⁴⁸ Rozlišení klientů sociální pomoci na *”hodné soucitu”* a *”vychytralé”* a sklon projevovat větší vstřícnost klientům první uvedené kategorie zjistil na českých úřadech Winkler (2000: 117–119; viz o tom kapitulu 6).

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 situačně, 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 nevšimavý efekt manažery 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). Brodkinová (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 opětovné posouzení již schválených žádostí, aby byli striktnější při dodržování různých procedur, zejména když měli žadatelé 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 zdrávo. 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 "polopравd" a "lží" 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 odpůrcům konzervativních řešení a obhájcem 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 vtáhnout je do diskuse o věcech, kvůli kterým na úřad nepřišly. Přišly si pro dávky a pracovníci je přesvědčovali, aby se seznámily s novým programem, ujišťovali je o výhodnosti "přestupu" a pokusu postupně se dávek sociální pomoci vzdát. (Lipsky, 1991: 223.)

Namísto striktní aplikace zaběhané, převážně účetní 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. Vítání byli pracovníci, kteří dovedli naslouchat a rozumět tomu, co si jednotliví klienti myslí. (Lipsky, 1991: 223–224.) Profesionálně orientovaní situacionalisté 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 Brodkinová (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". Brodkinová (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 dlouhodobé příjemce dávek, rodiče mladší 24 let bez maturity a pro rodiče malých dětí.

Brodkinová (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,

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

Situační řešení řady případů bylo tedy podvázáno omezením škály služeb, které mohl každý pracovník využít.

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

Cílem řadových pracovníků bylo "naplnit kvóty případů". Řídili se zásadou, že ten, kdo "splnil počty" a "zvládl papíry, které byly nutné pro dokumentaci toku případů a federální refundace", byl v ostatních věcech svým pánem. Namísto individuálního řešení situace klientů začali "hrát hru s čísly". Aby splnili kvóty, zvykli si – slovy jednoho z nich – "strkat klienty do kategorií, do kterých nepatřili". Česky řečeno, přidělovali dostupné služby klientům, kteří je nejen nepožadovali, ale kteří k jejich užití nebyli podle pravidel JOBS ani oprávněni. Na otázku, zda supervizoři nemají námitek, odpověděli: "Když mluvíme o kvalitě, řeknou nám: „Neblázněte. Řeč je o kvantech.“" (Brodkin, 1997: 11.)

Ve své studii Brodkinová (1997: 12–18) obšírně rozebírá způsob, jakým řadoví pracovníci 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 kvóty a vejít se přitom do omezených zdrojů programu, to je, zvládnout nedostatek "žetonů".

Aby to zvládli, pracovníci tvrdili, že jejich úkolem není poskytnout účastníkům služby, o které si řeknou. Za svůj hlavní úkol považovali zařadit "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 vcelku 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 vcelku 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 *”nesplní 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: *”Ani mě to nenapadlo.”* Podobných reakcí zaznamenala autorka mnohem více.

Naplňování kvót umístováním 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 kategorii služeb, která nesla název *”přípravenost k zaměstnání”*. Na dotaz, čím se liší od *”samostatného vyhledávání zaměstnání”*, dostala Brodkinová odpověď: *”Moc ne, akorát že jím 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 aktivita 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 priorita úřadu a důvod ke sklíčenosti dítěte

Necitlivost intervence vůči životním osudům jedince může být výsledkem tvrdošíjného prosazování určitého typu řešení úřadem. Necitlivě přitom může být využita i služba, která je svou podstatou vysoce individualizovaná. Stačí, aby její uplatnění přestalo být považováno za nástroj a stalo se cílem. Tímto způsobem využívalo vedení

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

Sociální pracovnice, jejíž případ Howe zaznamenal, uvedla, že oficiální politika místního úřadu byla v době, kdy dostala na starosti Billyho, *”velmi pro-pěstounská”*. V případě dětí nebylo dovoleno o zásadnějších krocích rozhodnout bez souhlasu vedoucího okrsku, 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 otčímem. 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 psychologickou péčí. Než byl svěřen do krátkodobé pěstounské péče prodělal neúspěšný nekolikaměsíční pokus o umístění do pěstounské rodiny.

Tři roky strávené s matkou a otčímem 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 nepřístojnosti. 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 pracovnice 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 pracovnice 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 nepřístojným chováním. Podle jejich vlastních slov si pracovnice *”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 Bylliho 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 svěření 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 nařizení 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 bliž, než bych ho přenechala někomu jinému."*

Podle pracovnice byl potenciální osvojitel velmi manipulativní. Nakoupil Billymu spoustu věcí. Chlapce to lákalo, ale pracovníci se svěřil, že *"to tam nenávidí"*. Podle jejich slov u něj Billy prožil snad nejtěžší měsíc svého života. Pracovnice navrhla kompromis: přesvědčila vedoucího svého okrsku, 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 najevo svou nechuť k pobytu v domě osvojitele, ústřední komise návrh pracovnice akceptovala. Neodpustila si však poznámku, že *"jde o její chybné rozhodnutí"*.

Podle pracovnice 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 pracovnice uzavřela své vyprávění slovy: Billy *"se chová nepřístojně, protože je tak schop 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 mýtus než o realitu. Pokouším se mu pomoci, aby si ji představil jako reálnou osobu, a ne jako monstrum, [...]"* Tolik Howe.

Sociální pracovnice 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 chlapcova 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 nevšimavosti vůči celým kategoriím lidí. Billyho sociální

pracovníci se podařilo předefinovat rozhodnutí o "svěření do pěstounské péče" v rozhodnutí o zahájení dlouhodobého procesu utváření vztahu osvojitele a Billyho. Díky tomu získala prostor pro citlivější, individuálně zaměřenou práci s tímto klientem.

Přidělování dávek sociální pomoci a situační přístup k problémům klienta

Jak jsem se zmínil už ve čtvrté kapitole, v Americe došlo v šedesátých letech 20. století k roztržení modelu případové práce, který byl založen na snaze spojovat vyřizování žádostí o dávky sociální pomoci se snahou rehabilitovat příjemce tak, aby se stali soběstačnými. V roce 1967 byly ustaveny dva typy agentur. Jedny pro vyřizování žádostí o dávky a druhé pro poskytování dalších služeb. Na tomto postupu se tehdy z různých důvodů shodovali konzervativci, aktivisté hnutí za sociální práva chudých i sociální pracovníci. (Brock, Harknett, 1998: 495.) Výhradním úkolem úřadů sociální pomoci se stalo posuzovat podle stanovených kritérií oprávněnost žádostí o chudinské dávky. Důsledkem bylo, že *"přidělování dávek bylo degradováno na úroveň mechanického úředního výkonu"* (Brock, Harknett, 1998: 496). Práce v oblasti poskytování sociálních dávek byla *"deprofesionalizována"* (Brodkin, 1997: 10). Jinak řečeno, zjednodušení cílů úřadů sociální pomoci usnadnilo proceduralizaci jejich činnosti.

Brock a Harknett (1998: 496) tvrdí, že programy typu JOBS, které se objevily v osmdesátých letech, lze chápat jako pokusy o opětovné posílení rehabilitační funkce práce s příjemci dávek. Tyto pokusy ovšem nejsou příliš úspěšné (Brock, Harknett, 1998: 517–518; Brodkin, 1997). Mimo jiné totiž narážejí na nedostatek situačního přístupu a na procedurální rutinu, jež se stala součástí "deprofesionalizované" činnosti dávkových úřadů (Lipsky, 1991: 223–224; Brodkin, 1997: 10–11).

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

Přidělování dávek sociální pomoci podle zákona totiž samo o sobě nezaručuje, že finanční podpora bude smysluplně využita při zvládnání životní situace klienta. Pokud se dávková agenda omezuje na výkon zákonem předepsaných procedur, její "rehabilitační" funkce je značně omezena. Prakticky nic totiž neskýtá záruku, že oprávněný klient díky dávce zvládne svou životní situaci tak, aby se zbavil svých tíživých problémů.

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

Životní situace každého člověka má ovšem více než jednu dimenzi. Lidé ve svém každodenním životě mívají potíže s uspokojením různorodých potřeb. Vedle potíží s příjmem

to mohou být potíže s udržení tělesného a psychického 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 řetězí 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, přínos této podpory příjmu ke zvládnání životních situací může být někdy zcela okrajový, jindy naopak klíčový. Závísí na třech okolnostech: Za prvé na tom, zda jsou pro oprávněného jedince nejpálčivější 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 blokují 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 procedurálních pravidel. Individuální zvláštnosti životních situací většiny klientů se vymykají rozlišovací schopnosti zákona, který pracuje s hrubými a vůči osobitosti individuálních osudů necitlivými kategorizacemi životních událostí nebo rizik. To ovšem neznamená, že zde dávková schémata nutně nalézají 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 procedurálně 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.

MATERIÁLNÍ, NEBO NEMATERIÁLNÍ POMOC

V předcházející kapitole se hovoří o důsledcích institucionálního oddělení vyřizování žádostí o dávky sociální pomoci od šířeji pojaté sociální práce. Hagen (1987) se zabývá toutéž *”otázkou separace”*, ale dívá se na ni z jiného úhlu. Neptá se, *”jak”* přistupují *”dávkaři”* ke klientům, a všímá si toho, *”co”* vlastně dělají. Chce dokázat, že pracovníci dávkových úřadů i po *”separaci”* poskytují klientům některé *”sociální služby”*.

S odkazem na Weyrse a na základě vlastního dotazníkového šetření⁴⁹ Hagen ukázal, že se pracovníci úřadů sociální pomoci ve státě New York nevěnují toliko ověřování oprávnění žadatelů k získání dávek. To sice považují za jádro své práce, navíc však, byť ne systematicky, poskytují poradenské služby, odkazují klienty na jiné služby nebo jim asistují při jednání s úřady. Dotázaní pracovníci deklarovali, že svým klientům mimo jiné poskytují informace a rady ohledně vedení domácnosti a hospodaření, péče o děti nebo dopravy, odkazují je na služby zaměstnanosti, bydlení, zdravotní péče, vzdělávání, pečovatelské, právního a rodinného poradenství, pomáhají jim s vyřizování stížností apod. (Hagen, 1987: 265–268.)

Svá zjištění shrnuje Hagen konstatováním, že *”pomoc při zajišťování přístupu ke službám přežila separaci”*, a od *”dávkařiny”* byly podle něj ve skutečnosti odděleny služby zaměřené na socializaci, rehabilitaci a terapii (Hagen, 1987: 271). Jinak řečeno, Hagen zjistil, že nedošlo k zamýšlené separaci *”finanční pomoci”* a *”osobních sociálních služeb”*, ale k oddělení *”materiální”* a *”nemateriální”* pomoci.

”Materiální” a *”nemateriální”* pomoc rozlišuje Laan (1998a: 23–37), který jako jeden z mála autorů upozorňuje, že řadoví pracovníci jsou někdy okolnostmi nuceni mezi nimi obtížně volit. Kniha, v níž se touto otázkou zabývá, je českému čtenáři dostupná. Laan ovšem dané dilema rozebírá v poměrně komplikovaných a specificky nizozemských souvislostech. Vzhledem k tomu se z jeho pojednání pokusím otázku *”materiální”* a *”nemateriální”* pomoci vyčlenit a přehledně ji prezentovat.

”Ošetření” a ”lčba”

Rozdíl mezi *”materiální”* a *”nemateriální”* pomocí je podle Laana (1998a: 33) možné ozřejmit metaforou z lékařského prostředí. Zatímco *”materiální pomoc”* je svou povahou blízká *”základnímu ošetření”*, *”nemateriální pomoc”* se svým charakterem podobá *”lčbě”*. *”Ošetření”* a *”lčba”* se ovšem v sociální práci týkají něčeho jiného než v medicíně.

⁴⁹ Hagen (1987: 263–264) uskutečnil v polovině osmdesátých let dotazníkové šetření 120 řadových pracovníků úřadů sociální pomoci státu New York.

”Materiální pomoc” si klade méně ambiciózní cíle. Chce klientovi poskytnout momentální péči a zajistit uspokojení jeho aktuálních potřeb. Vhodnými nástroji pro dosažení tohoto cíle jsou právě ty činnosti, které podle Hagena vykonávali v polovině osmdesátých let ”dávkaři” ve státě New York. Podle Laana (1998a: 25–28) to jsou: finanční pomoc, sociálně právní poradenství a poskytování informací, poradenství pro dlužníky, rady pro vedení domácnosti, pomoc při využívání dalších služeb, poskytování pomoci při vyplňování formulářů, přímluva nebo zastupování u jiných organizací apod. Pokud tyto činnosti vedou ke zlepšení schopnosti klienta samostatně zvládat potíže vlastními silami, nebývá to zpravidla výsledkem záměrného působení sociálního pracovníka. Častěji jde o nezamýšlený efekt *”první pomoci”*.

”Nemateriální pomoc” má dlouhodobější, *”procesuální”* charakter. Jejím cílem je zlepšení schopnosti klienta zvládat nebo zlepšovat životní situaci vlastními silami. Nástrojem dosažení tohoto cíle jsou různé formy psychosociální pomoci, od emociálního provázení, přes psychologickou podporu sociálního fungování, pomoc při posilování schopnosti zvládat úkoly, role nebo problémy a pedagogické působení, až po komunitní práci a sociální akci. Podstatou všech těchto postupů je *”učení”*, díky kterému může klient získat nové schopnosti. (Laan, 1998a: 23–33.) Nástroje materiální pomoci mohou sice být využívány k dosažení tohoto cíle, v řadě organizací to ovšem není ani samozřejmé, ani obvyklé.

Laan zdůrazňuje, že sociální pracovníci svým klientům často nedokážou účinně pomoci, pokud nevidí souvislost mezi jejich materiálními a nemateriálními problémy nebo pokud nedokážou propojit materiální a nemateriální pomoc. Tvrdí také, že charakter tohoto *”propojení”* je nejasný a že právě tato jeho mlhavost je pro sociální práci podstatná. (Laan, 1998a: 17.)

Osobně se domnívám, že to, co Laan označuje jako *”podstatnou mlhavost”*, je výrazem dvou skutečností. Za prvé jde o to, že souvislosti mezi materiálními a nemateriálními okolnostmi klientova života jsou různorodé, případ od případu jiné. Je proto obtížné zformulovat jejich obecně platná schémata, která by bylo možné využít jako *”pomůcky”* nebo návody při jejich poznávání. Ze stejného důvodu je obtížné společně řešit materiálních a nemateriálních problémů konkrétního jedince naprogramovat a vtěsnat do předem jasných postupů. Druhý důvod *”podstatné mlhavosti”* podle mě vyplývá z prvního, již uvedeného: Proměnlivost a nevyzpytatelnost souvislostí mezi materiálními a nemateriálními faktory zvládnutí situace klientem vede k tomu, že k jejich současnému řešení dochází často intuitivně nebo nevědomky. Jak jsem už naznačil výše, jejich současné zvládnutí bývá v mnoha případech nezamýšleným, bezděčným efektem aplikace určitého nástroje.

Pracovník může například pomáhat klientovi, kterému psychické potíže brání systematicky hospodařit s penězi, s jeho momentálním zadlužením. Spolu s ním sestaví splátkový kalendář a kontroluje jeho dodržování klientem. Ten sice není schopen něco podobného vymyslet a aplikovat sám, některému z jeho dětí se však *”kalendář”* dostane do ruky, naučí se jej užívat a otcí přistě pomůže. Otec si, zpočátku třeba nerad, zvykne obracet se na ně o radu. Sociální pracovník může tento nezamýšlený efekt svého poradenství v budoucnu podporovat. Dítě takto navíc získá dovednost, která mu do budoucna umožní, aby se nestalo klientem úřadu sociální pomoci.

Podle Laana by v uvedeném případě vyvstala otázka, zda je možné použitou techniku splátkového kalendáře jednoznačně označit jako nástroj "materiální", nebo "nemateriální" pomoci (Laan, 1998a: 27). Jisté je, že její uplatnění přineslo v daném případě efekt obojího druhu – pomohlo uspokojit aktuální potřeby klienta a přispělo k učení se jeho rodiny hospodařit.

Pro naše další úvahy jsou směrodatná dvě tvrzení. Za prvé, že účinná pomoc závisí na propojování materiální a nemateriální pomoci – "ošetření" a "léčby". Za druhé, že nástroje materiální a nemateriální pomoci mohou záměrně nebo nezáměrně přispívat jak k momentální saturaci potřeb, tak k dlouhodobému učení se klienta. Podle Laana plyne z těchto tezí závěr, že vyhocená volba mezi materiální a nemateriální pomocí je "iluzorní" (Laan, 1998a: 27). Reálně je podle něj možné dělat v různé míře obojí a v návaznosti na to buď usilovat o "optimální směs" jednoho se druhým, nebo se dopouštět jedné ze dvou chyb: Buď se příliš soustředí na materiální problémy, přestože klienta sužují i nemateriální potíže, a dopouštět se tím přílišné "ekonomizace" pomoci. Nebo se nesprávně zaměřit pouze na nemateriální – například vztahové – problémy přesto, že materiální potíže mohou být příčinou konfliktů klienta s okolím, a dopouštět se tak přílišné "psychologizace". (Laan, 1998a: 28.)

Dvě podoby téhož dilematu

Laanova úvaha o "iluzorním" rozdělování materiální a nemateriální pomoci a "reálné" hrozbě ekonomizace nebo psychologizace by nás mohla při troše nepozornosti zmást. Mohli bychom z ní vyvodit závěr, že pracovníci služeb sociální práce se potýkají výhradně s dilematem nepřiměřené "ekonomizace" a přílišné "psychologizace". Věc bychom tak příliš zjednodušili.

Při zkoumání mezilidských vztahů je totiž podle Laana (1998a: 39–41) účelné zaujímat jak stanovisko vnějšího pozorovatele, tak pohled účastníka pozorovaných událostí. "Iluzornost" rozpojení materiální a nemateriální pomoci rozpoznáme, pokud se na vztah pracovníka s klientem díváme optikou vnějšího pozorovatele. Toto poznání je ovšem užitečné doplnit odpovědí na otázku, jak se možnost separace materiální a nemateriální pomoci jeví řadovým pracovníkům určité organizace (a případně dalším, přímým i nepřímým účastníkům zmíněného vztahu – klientům, manažerům, zákonodárcům atd.).

Odpověď podle mě zní dosti jednoznačně. Řadoví pracovníci se mohou na danou otázku dívat dvojím způsobem. Poučení Laanem nebo vlastní zkušeností mohou považovat materiální a nemateriální pomoc za dvě strany téže mince. Pak se mohou obávat, zda se nepřiměřeně nevydávají jedním nebo druhým směrem, a vyvstane před nimi dilema mezi přílišnou "ekonomizací" a neúměrnou "psychologizací" pomoci. Pracovníci ovšem mohou vycházet ze – zvenčí viděno – zcela iluzorních představ a domnívat se, že materiální pomoc je možné poskytovat bez nemateriální pomoci a naopak. Je-li tomu tak, pracovníci mohou řešit dilema, zda klientům poskytovat výhradně "materiální", nebo výhradně "nemateriální" pomoc.

Povaha dilemat, která řadoví pracovníci řeší, tedy závisí na tom, zda v dané organizaci vycházejí z představy, že "materiální" a "nemateriální" pomoc je oddělitelná (viz výše

Hagen), nebo z představy, že jedno od druhého v praxi oddělit nelze (viz Laan). Laan nabízí praktické příklady obojího. Dříve než je uvedu, stručně nastíním okolnosti, za nichž se dilema "materiální" a "nemateriální" pomoci, respektive "ekonomizace" a "psychologizace" dostalo v Nizozemí osmdesátých let 20. století do popředí. Laan (1998a: 13–34) uvádí, že k tomu vedly tři důvody: nejasnost pojetí sociální práce v nizozemské společnosti, příliv chudých klientů během ekonomické deprese a kritika individualizace sociálních problémů v procesu poskytování osobních sociálních služeb.

Sociální pracovníci v Nizozemí začali v osmdesátých letech pociťovat napětí mezi – do té doby běžným – pojetím sociální práce, které se neomezovalo na řešení materiálních problémů, a obavou, že sociální práci hrozí zánik, protože nabízí společnosti a klientům málo jasný produkt. Hrozilo nebezpečí, že pokud sociální práce neosloví společnost se srozumitelnou definicí svého úkolu, bude postižena tehdy silícími úspornými opatřeními. Zdálo se, že ztotožnění sociální práce s dobře vymežitelnou "materiální" pomocí by tento problém pomohlo vyřešit. Tyto úvahy podporovala rostoucí poptávka po materiální pomoci ze strany občanů, kteří se v důsledku ekonomické deprese dostávali častěji do hospodářských potíží.

K obavám z nejasnosti úkolu sociální práce a k náporu klientů s materiálními problémy se přidaly pochybnosti sociálních pracovníků o smyslu vlastní práce. Kriticky ladění sociologové totiž napadli nemateriální pomoc, kterou sociální pracovníci dlouho považovali za nástroj emancipace chudých (viz o tom sedmou kapitolu). Přišli s tvrzením, že je vlastně nástrojem odvádění pozornosti od důsledků mocenské a ekonomické nerovnosti. Nemateriální pomoc tyto důsledky totiž maskuje jejich převedením do roviny psychologických problémů jedince. Snaha nabídnout klientům porozumění a příležitost naučit se novým, zejména komunikativním dovednostem se z tohoto hlediska mohla jevit jako maskování politické a ekonomické nerovnováhy. Místo aby otevřeně pojmenovala a řešila sociální důsledky nadvlády jedněch nad druhými, sociální práce prý učí klienty zvládat osobní důsledky sociální nerovnováhy nácvikem individuálních dovedností a překonáváním konfliktů v osobních vztazích. Sociální pracovníky zneklidnila představa, že svým zaměřením na takové "nemateriální" hodnoty, jako je dialog a vzájemné porozumění, mohli nechtěně napomáhat ukázkováním a diskriminaci svých klientů.

Důsledky těchto okolností řešili sociální pracovníci podle Laana třemi způsoby. Za prvé rezignací na nemateriální pomoc. Za druhé ztotožněním rysů materiální pomoci s kritérii kvality veškeré pomoci. Za třetí radikálním odmítnutím přílišné ekonomizace pomoci. Je důležité, že první a druhá reakce ("rezignace na nemateriální pomoc" a "ztotožnění rysů materiální pomoci s kritérii kvality") vycházejí z "iluzorní" představy, že materiální a nemateriální pomoc lze separovat. Třetí reakce ("radikální odmítnutí ekonomizace pomoci") je založena na představě, že materiální a nemateriální pomoc by měly jít ruku v ruce.

”Materiální pomoc”, solidarita s chudými a ”nová věcnost”

Laan popisuje dva příklady, ve kterých nizozemští sociální pracovníci považovali za možné oddělit ”ošetřování” od ”léčby”, a výše popsané okolnosti proto v jejich očích vyvolaly dilema mezi poskytováním buď ”materiální”, nebo ”nemateriální” pomoci. V obou případech se rozhodli poskytovat ryze materiální pomoc. Toto rozhodnutí pro ně ovšem nemělo stejný význam.

Rezignace na nemateriální pomoc

První příklad se týká pracovníků úřadu sociální pomoci ve West-Utrechtu (Laan, 1998a: 23–24, 34–37, 55). Ti v osmdesátých letech čelili rostoucímu přílivu klientů s materiálními problémy. Vystaly proto před nimi organizační a kapacitní potíže všedního provozu. Kromě toho stáli před rozhodnutím, zda se mají soustředit na omezenou a zvládnutelnou materiální pomoc chudým a v zájmu toho rezignovat na politizující práci, s jejíž pomocí chtěli dříve usilovat o emancipaci chudých.

Pracovníci byli, až na výjimky, přesvědčeni, že *”nemají právo opustit své klienty v nouzi”*. Vzdali se proto možnosti dlouhodobějšího provázení klientů a rozhodli se, že dají přednost jejich materiálním zájmům a budou se dále zabývat tím, co dříve považovali za pouhé příznaky sociálních problémů. Dospěli tak k oddělení materiální a nemateriální pomoci a toto řešení vnímali jako *”nutné zlo”*.

V situaci, kdy je ekonomická deprese stále více omezovala rostoucím pracovním zatížením, se soustředili na problémy, které bezprostředně vedou k chudobě, a na skupiny, které mají nejmenší šance a jsou nejvíce zranitelné. Toto rozhodnutí přijali s vědomím, že v jejich práci dochází k posunu od politizující a strukturální práce k *”první pomoci”* (od ”léčby” k ”ošetřování”), což pro ně znamenalo rezignaci na možnost zmírňovat nebezpečí, že se klienti ocitnou v bludném kruhu závislosti na dávkách a pomoc se stane bezvýchodnou. Tomuto nebezpečí bylo podle nich možno čelit aktivizací klientů k politicko-společenskému jednání s užitím metod skupinové práce. Té se však pod tlakem okolností vzdali.

Osobně se domnívám, že tomuto stanovisku pracovníků z West-Utrechtu je možné porozumět, pokud je vnímáme jako projev okolnostmi vynucené rezignace na *”politizující”* nemateriální pomoc, která byla motivována solidaritou s materiálně znevýhodněnými.

Vyškrtnutí nemateriální pomoci z nabídky služeb

Rovněž na úřadu v Groningen (Laan, 1998a: 53–55) se pracovníci omezili na materiální pomoc a i tam k této redukci bezprostředně vedl masový příliv chudých klientů. Ten zde provázely nezvládnutelné pracovní situace, deprese a agresivita. V roce 1986 byl v tisku zveřejněn rozhovor s Joopem Van der Meché, sociálním pracovníkem

úřadu v Groningen. Ten, mimo jiné, oznámil, že u nich bude *"nemateriální pomoc [...]* vyškrtnutá z nabídky služeb".

Na rozdíl od toho, co se událo ve West-Utrechtu, nebyl tento odklon od "léčby" k "ošetřování" výrazem solidarity se znevýhodněnými. Joope Van der Meché v rozhovoru řekl, že ještě před osmi lety mu byl bližší názor, *"že se nemateriální a materiální pomoc nemá navzájem oddělovat"*. Po zkušenostech z poloviny osmdesátých let však se spolupracovníky hledal *"nový přístup"*. V situaci, kdy bylo *"nutné, abychom zvládli celou tu velkou skupinu klientů, proudící denně do budovy"*, začali vnímat materiální i nemateriální pomoc jako dva rovnocenné typy služeb. Naznali, že *"odstraněním nemateriální pomoci může dojít ke zvýšení kvality materiální péče."*

Joope Van der Meché v rozhovoru zdůraznil, že přes tuto změnu názoru není *"odpadlík od víry"*, protože má stále *"velmi pěkné zaměstnání"* a klientům chce *"poskytnout lepší služby"*. Z Laanova výkladu se nedozvíme, co pro pracovníky groningského úřadu znamenalo *"pěkné zaměstnání"* a *"lepší služby"*. Víme jen, že Joope Van der Meché uvedl tyto dvě hodnoty jako pevné body své *"víry"*. Víme také, že v roce 1988, dva roky po výše popsané změně, byla v místním tisku zveřejněna zpráva, že Sociální úřad v Groningen *"je jedním z nejlepších v celé zemi"* a že mezi jednadvaceti nizozemskými úřady vynikl zejména *"předáváním informací klientům"*.

Z pozice vnějšího pozorovatele komentuje Laan (1998a: 54–55) tento vývoj jako názorný příklad završení procesu, před kterým v roce 1984 varovala sekce pracovníků sociálních úřadů Zastřešujícího svazu zaměstnanců sociální péče následovně: *"[...] sociální pracovníci jsou v posledních letech konfrontováni s narůstajícím počtem nezaměstnaných a s takovými klienty, kteří se v důsledku celostátní úsporné politiky nynější vlády dostali do obtížné finanční situace. Sociální úřady, které se stále více podobají továrnám na sociální pomoc, mají čím dál tím méně společného s organizací zaměřenou na zákazníka [...] Osobní podpora je zákazníkovi poskytována ve stále menší míře."* Rozhodnutí *"vyškrtnout nemateriální pomoc"* a díky tomu *"poskytovat lepší služby"*, *"předávat klientům informace"* a uchovat si *"pěkné zaměstnání"* vedlo podle Laana k tomu, že z úřadu v Groningen se stala *"továrna na pomoc"* (Laan, 1998a: 54).

Jaký význam měla hesla *"lepší služby"* a *"pěkné zaměstnání"* pro pracovníky samotné se můžeme jen dohadovat. Jisté je, že na rozdíl od West-Utrechtu nebylo odstranění *"léčby"* v Groningen přijato jako *"nutné zlo"*. Bylo asi chápáno jako příležitost ke *"zlepšení"* a k prezentaci jasných výsledků úřadu před veřejností. Pro Joope Van der Meché a jeho kolegy nebyly pojmy *"vyškrtnutí nemateriální pomoci"*, *"zlepšení služeb"* a *"pěkné zaměstnání"* vnitřně rozporné. Jejich spojení pro ně mělo nějaký pozitivní smysl. Pochopit, o jaký smysl šlo, nám může pomoci Laanova zmínka, že *"ruku v ruce"* s odstraněním nemateriální pomoci šlo v Groningen heslo *"ovládání výrobního procesu"* (Laan, 1998a: 53). S tímto heslem spojovala ve druhé polovině osmdesátých let odklon od nemateriální pomoci tzv. ideologie *"nové věčnosti"*, která měla podle svých protagonistů vyřešit problém prezentace sociální práce před veřejností.

Jeden ze zastánců *"nové věčnosti"*, předseda Zastřešujícího svazu zaměstnanců sociální péče Van der Ploeg otiskl v roce 1987 článek s názvem *"Zlepšení produktu"* (viz Laan, 1998a: 138–139). Autor v něm napadá sklon sociální pomoci pojímat věci příliš široce. Tato šíře je podle něj *"našeptávaná idealismem"* a vůbec není vhodná, *"jestliže*

chceme pomýšlet na zlepšování produktu” a na “zlepšování kvality”. Podle Van der Ploega je třeba zdůrazňovat “racionální přístupy”, hovořit o “postupech, úkolech, zodpovědnosti, infrastrukturách, organizačních strukturách, managementu, výrobě atd.” Tento “nový”, “věcný způsob myšlení” by měl lépe uspokojit klienty, kteří nehledají “diskusní kroužky, aby spolu přišli na to, že mají problém”. Hledají “vhodný produkt” a nechtějí poslouchat “o schopnostech pochopit problém”. Požadují “zřetelnou odpověď”, “doporučení”, “radu”, “konkrétní postoj pomoci”. Chce-li sociální práce uspokojit toto očekávání, musí prý být “bezvadně fungujícím systémem”, který je připraven k “dodání produktu zcela hotového, připraveného ke spotřebě a takřka bez všeho kolem”. Systémem, který “zprostředkovává jasno místo nějakých podvědomých příběhů, analýz a diagnóz”. Toho lze podle Ploega dosáhnout, pokud se sociální práce zaměří “na úkoly”, management získá zodpovědnost za určení produktu a najme odborně kvalifikované pracovníky, aby dodávali manažery stanovený produkt.

Analogie mezi řešením pracovníků úřadu v Groningen a stanoviskem ideologie “nové věcnosti” se zdá být zřejmá. Joope Van der Meché se domnívá, že ke “zlepšení služeb” dojde díky “vyškrtnutí nemateriální pomoci”. Van der Ploeg zase tvrdí, že kvalitu služeb je možné zlepšit a klienty uspokojit, pokud je sociální pracovníci nebudou obtěžovat “podvědomými příběhy, analýzami a diagnózami”. Joope Van der Meché hovoří o “ovládání výrobního procesu”, Van der Ploeg mluví o “hotových produktech”, “výrobě” a “bezvadně fungujícím systému”. Bez zajímavosti není ani to, že Van der Ploeg zdůrazňuje “rady a doporučení” a úřad v Groningen se proslavil “předáváním informací”.

O “pěkném zaměstnání” Van der Ploeg ve svém článku sice nehovoří. Laan (1998a: 137) ovšem upozorňuje, že “nová věcnost” i její protagonista přišli na scénu v polovině osmdesátých let, kdy “sociální práce musela určit strategii svého přežití” a v zájmu toho “musela ztratit image ,nepřesnosti’, ,nekonkrétnosti’ a ,měkkosti’”. Troufám si proto vyslovit domněnku, že když Joope Van der Meché ve výše citovaném rozhovoru řekl: “Stále si ještě myslím, že mám pěkné zaměstnání,” myslel na “otázku přežití” a na její řešení “přesnou” a “konkrétní” materiální pomocí.

Domnívám se, že jádrem ideologie “nové věcnosti” a základním principem stanovisek Joope Van der Meché a Van der Ploega je ztotožnění některých rysů materiální pomoci s kritérii kvality veškeré sociální pomoci. Za hlavní přednost materiální pomoci považovali Meché i Ploeg možnost definovat předem jasný produkt a jeho poskytování podrobit jasným procedurám, které je možné rychle vyřídit. Stručně řečeno, jak ideologie “nové věcnosti”, tak úřad v Groningen na materiální pomoci ocenily to, že je možné jí vtisknout procedurální charakter. Ten činí z materiální pomoci účinný nástroj zvládnutí velkých počtů klientů a umožňuje prezentovat sociální práci jako plánovitě organizovaný proces. Právě to je podle Laana (1998a: 137) v nizozemské společnosti, která si považuje “racionalitu bez veškeré nepřesnosti”, vysoce ceněno. Můžeme se tedy domnívat, že to byla snaha vytvořit žádoucí image “rationality” a “přesnosti” práce úřadu v Groningen, co jeho pracovníky vedlo k “vyškrtnutí” nemateriální pomoci a k opuštění původního stanoviska, které kladlo důraz na propojení “ošetření” a “léčby”.

Ne všichni ovšem toto stanovisko opustili. Následující příklad ukazuje, co se může stát, když si sociální pracovník myslí, že bez propojení materiální a nemateriální pomoci se pomoc klientům neobejde.

Odmítnutí "ekonomizace" pomoci

Část sociálních pracovníků v Nizozemí považovala materiální i nemateriální pomoc za součást dobré intervence a z tohoto hlediska odmítla "ekonomizaci" své práce. Tak na vývoj poloviny osmdesátých let reagoval poradce dlužníkům Gread Janssen (Laan, 1998a: 21–22).

Janssen, pracovník úřadu ve West-Utrechtu, o kterém byla řeč výše, na nemateriální pomoc – na rozdíl od svých kolegů – nerezignoval a raději se rozhodl poradenství pro dlužníky zanechat. Své rozhodnutí zdůvodnil tím, že na úřadu již nemůže "realizovat cíle sociální práce". Janssen byl přesvědčen, že v sociální práci "musí stát v centru pozornosti proces učení se klienta, jinak člověk není sociálním pracovníkem, ale účetním." Kromě "informační a poradenské činnosti" musí jít "o zdlouhavý proces, ve kterém se intenzívně zabýváme člověkem".

Během roku 1985 Janssen postupně zjistil, že mu pracovní zátěž a beznadějná finanční situace jeho klientů znemožňují, aby jim poskytoval účinnou pomoc. Sám uvedl, že při práci s finančními problémy se postupně ocitl "v tak silném časovém tlaku, že již klientovi není možné zprostředkovat, jak má vést svou domácnost". Dopad finanční situace dlužníků komentoval takto: "Jestliže jsou lidé úplně na dně a žijí ze sociální podpory, pak je pozdě něco napravovat. Banky jsou neúprosny [...] Snižováním příjmů naší klientely dochází k obratu [...] po stránce metodické. Je nesmyslné zprostředkovávat schopnosti, jestliže člověk již nic nemá."

Janssen zjistil, že v daných podmínkách pro své klienty nedokáže udělat to, co považuje za zásadní: "Jak si mám počínat při práci s rodinným systémem, jak mohu jeho členy emocionálně doprovázet při loučení se všemi těmi věcmi, s nimiž se cítí být spokojeni, jak jim mohu vštěpovat určité schopnosti, které jsou pro ně nutné, aby mohli jít dál, až tlak poněkud poleví? Na tyto otázky již nedokážu odpovědět."

Pro Janssena z toho vyplynul jednoznačný závěr: "Asi jsem se musel svého povolání vzdát, abych ho mohl dále provozovat. Mohu své schopnosti lépe využít v zastupování zájmů skupiny, k níž nyní již patřím, a sice skupiny příjemců sociální pomoci."

Pro Janssena končí sociální práce tam, kde se pracovník omezí toliko na řešení momentální finanční situace klienta. Krátce řečeno, když se jednostranně ekonomizuje a učení se novým dovednostem postrádá smysl. Laan (1998a: 33–34) upozorňuje, že k tomu podle Janssena dochází dvojím způsobem.

K ekonomizaci za prvé dochází při práci s klienty, kteří mají nízký příjem a svoje existenční podmínky mohou zvládat jen s krajním úsilím. Tato okolnost překáží učení se klienta, a práce s ním se za těchto okolností omezuje na poskytnutí "první pomoci". Janssen to jednoznačně odmítá a zasazuje za nemateriální pomoc těmto lidem. Pokud pracovník nemá pro poskytnutí tohoto typu pomoci podmínky, podle Janssena již nelze sociální práci vykonávat.

Snaha o "léčbu" naráží, za druhé, na překážky, pokud jsou příjmy klienta tak malé, že už vzhledem k jeho dluhům "není s čím hospodařit". Vysoký stupeň marginalizace těchto klientů vyvolal podle Janssena "konglomerát společenských faktorů", na jejichž působení nemá pracovník z titulu své funkce vliv. Může se ji ovšem pokoušet ovlivnit

jako občan. To Janssen udělal, když opustil úřad a rozhodl se zastupovat zájmy chudých jako člen skupiny příjemců sociální pomoci.

Janssenův příběh je pěknou ukázkou závislosti jedince na kultuře jeho organizace. Janssen zůstal ve West-Utrechtu se svými názory sám. Nenašel spojence a odešel. V téže době ovšem existovaly v Nizozemí úřady, kde by soukmenovce našel a mohl by klidně zůstat. Laan (1998a: 55) uvádí příklad sociálního úřadu v Drachtenu, který na rozdíl od úřadů ve West-Utrechtu a Groningen *"nadále plul proti proudu"*. O současné poskytnutí materiální i nemateriální pomoci tam žádalo pouze *"jádro"* – desetina klientů. Těm ovšem bylo věnováno čtyřicet procent veškerého času. Našli se tam lidé, kteří chtěli organizační změny vyvolané podmínkami poloviny osmdesátých let začít řešit zajištěním přiměřené pomoci tomuto *"jádro"* s *"propojenými"*, to je materiálními i nemateriálními problémy.

ZASÁHNOUT, ČI NEZASÁHNOUT

Laan píše, že v roce 1988 znepokojil nizozemskou veřejnost postup dětského zařízení "De Bolderkar" z Vlaardingenu. Jeho pracovnice daly podnět k odebrání velkého počtu dětí rodičům. Považovaly totiž za nezodpovědné poslat dítě, které *"prostřednictvím hry s panenkou dá najevo, že bylo zneužíváno"*, a *"a je pak úplně zmatené a brečí"*, domů, *"aby ho pak [...] otec opět osahával"*. Stěžovaly si, že trvá velmi dlouho (i několik týdnů), než se jim podaří přimět místní úřad mládeže k zákroku. Jejich postup vzbudil vlnu kritiky. Ta jej označila za manipulativní vůči rodičům, kteří se stali obětí vyšetřování, o němž nebyli informováni a ke kterému nedali souhlas. Pracovnícím dotyčného zařízení byl vytýkán *"nedostatek profesionální svědomitosti"*, který způsobil, že ve snaze zabránit sebemenšímu a možná fiktivnímu nebezpečí příliš snadno zasahovaly tam, kde to nebylo oprávněné. (Laan, 1998a: 123–125.)

Dilema sociálních pracovníků, jež se za tímto sporem skrývá, označil jasně profesor Baartman, člen komise, která aféru "De Bolderkar" vyšetřovala: *"Je katastrofou, jestliže je dítě neoprávněně odebráno z domova. Je také katastrofální, jestliže dítěti není poskytnuta oprávněná ochrana."* Baartman chtěl upozornit na skutečnost, že *"každodenní boj pomáhajících"* s úvahami o tom, *"jak se co možná nejlépe vyvarovat oběma chybám"*, nebývá ve veřejných diskusích předmětem dostatečné pozornosti. (Laan, 1998a: 125.) Jinak řečeno, Baartman jasně poukázal na to, že dilema zda zasáhnout, nebo nezasáhnout před pracovníky služeb sociální práce nevyvstává pouze tehdy, stane-li se jejich postup předmětem soudního jednání nebo disciplinárního řízení. Je běžnou součástí jejich práce.

Nesprávně zasáhnout, nesprávně nezasáhnout

Laan (1998a: 119–122) říká, že sociální pracovníci se běžně pohybují na pomyslné *"kladině"*, ze které mohou snadno spadnout. Aby se udrželi, musí se při řešení svěřeného případu vyvarovat dvou chyb. Nesmí jednat *"na základě falešného poplachu"*, a tím pádem *"nesprávně zasáhnout"*. Nesmí se však ani dopustit *"nedbalosti"* a *"nesprávně nezasáhnout"*.

Udržet se na této "kladině" není lehké, protože úsilí, které pracovník vyvine, aby se vyvaroval jedné chyby, vede ke zvýšení pravděpodobnosti druhé chyby. Jediný způsob, jak může spolehlivě vyloučit riziko, že se nechá natchytat falešným poplachem a zasáhne neoprávněně, je nezasahovat vůbec. A jediný způsob, jak se zaručeně vyhnout nedbalosti, je zasahovat i tehdy, může-li to být nesprávné. Čím více se sociální pracovnice snaží

vyloučit riziko, že se kterémukoliv ze svěřených dětí něco stane, tím pravděpodobnější je, že některé dítě odebere neoprávněně. Čím více se chce vyhnout neoprávněnému odebrání dítěte rodičům, kteří nic neprovedli, tím pravděpodobnější je, že některé dítě zůstane v rukou, které mu ubližují.

Na podobné dilema může sociální pracovník narazit kdekoliv: Čím více se bude pracovnice oddělení sociální pomoci snažit zabránit zneužití dávek, tím pravděpodobnější je, že dávku upře někomu, kdo je oprávněn a peníze skutečně potřebuje. A naopak, čím více bude usilovat o to, aby se dostalo všem opravdu potřebným, tím pravděpodobnější je, že peníze získá vychytralý lenoch. Čím více se bude pracovník protialkoholické léčebny spoléhat na odpovědnost abstinujících pijáků, tím pravděpodobnější je, že se do zařízení bude pašovat alkohol. A čím více bude dohlížet, aby se nepašovalo, tím méně budou abstinující pijáci spoléhat na vlastní odpovědnost ... A tak dále.

Laan (1998a: 120) tvrdí, že naděje na to, že se pracovník na kladině udrží, je zachována, pokud uvážlivě a svědomitě posuzuje každý jednotlivý případ. Takto by mohl postupovat v organizaci, kde se zasáhnutí i nezasáhnutí považují za rovnocenné možnosti řešení a kde je díky tomu možné zavčas diskutovat o důsledcích obou chyb. Tato podmínka však často není splněna, protože v různých organizacích bývají k jedné z chyb shovívavější, zatímco vůči té druhé ostražitější.

V některých organizacích to vidí tak, že neoprávněný zásah vyvolá vzrušenou reakci, zatímco zanedbání zásahu, který by byl býval na místě, si nikdo nevšimne. V Nizozemí k tomuto postoji tíhli v osmdesátých letech pracovníci organizací, kde se kladl velký důraz na emancipaci klientů a panovalo přesvědčení, že nedostatek zdrženlivosti podkopává právo klienta disponovat vlastní osobou. (Laan, 1998a: 232.) Vezměme třeba příklad pracovníka manželské poradny, kde se ctí právo klienta na sebeurčení.

Pracovník tuší, že klientce, která nedlouho před rozvodem navštívila spolu s manželem poradnu, hrozí nebezpečí ze strany agresivního muže. Pokud pracovník tuto stránku případu ponechá vlastnímu vývoji a dotyčné ženě bude ublíženo na zdraví, může si být téměř jist, že jej kolegové nebudou obviňovat ze zanedbání povinností a že veřejnost si toho, že nezasáhl, ani nevšimne. Svě výčitky svědomí potlačí pocitem, že nechtěl zpanikařit a riskovat, že manžela podráždí neoprávněným zásahem. Pokud by ovšem tentýž pracovník pomohl ženě předejít útoku muže tím, že ji i s dětmi ukryje na neznámé místo, nelze vyloučit, že muž spustí povyk a pracovník i celá poradna bude čelit nařčení z porušení práv zákonného manžela. Spolupracovníci se v takové chvíli neubrání dojmu, že jejich kolega jednal vůči manželovi, který je klientem poradny stejně jako jeho žena, nefér a že zanedbal jeho právo vědět, co se děje a kde se jeho žena s dětmi nachází. Pokud by se ukázalo, že pracovník svým zásahem porušil dohodu, kterou dříve s oběma manželi uzavřel, ostatní by to hodnotili jako neoprávněnou manipulaci a závažné pochybení.

Hasenfeld (1983: 197) upozorňuje, že v některých organizacích vidí věc jinak. Automaticky předpokládají, že vývoj klienta nebude směřovat k *"normálu"*, a téměř s jistotou očekávají, že dojde k nějaké *"deviaci"*. Zasahovat je proto třeba prakticky vždy. Tento postoj snižuje riziko, že na problémy a potřeby klienta nikdo v organizaci nezareaguje. Pro organizaci služeb sociální práce to může být funkční, pokud má například problémy s obhajobou své existence nebo se získáváním zdrojů. Laan (1998a: 124) uvádí, že sklon vnímat všechny případy jako směřující k *"deviaci"* je častější

v organizacích, které vycházejí z ideologie nějakého aktivního hnutí. Do této kategorie řadí například výše zmíněný postup pracovnic dětského střediska "De Bolderkar", které podle něj byly při obviňování rodičů ovlivněny ideologií ženského hnutí.

Laan (1998a: 121–122) se domnívá, že *"nedbalost je v sociální práci posuzována méně přísně než neoprávněný zásah"* a že existuje silnější sklon zabránit nesprávnému zásahu. Upozorňuje však, že od sedmdesátých let 20. století bývají pomáhající pracovníci *"častěji povoláváni k zodpovědnosti"* za neuskutečněný zásah v důsledku toho, že narůstá pozornost veřejnosti vůči situacím týraných osob, zejména dětí.

Přesto že dilema zda zasáhnout, či nezasáhnout je běžnou součástí sociální práce, v literatuře se o něm píše zejména tehdy, octne-li se sociální pracovník před soudem nebo před kárnou komisí. Dva následující příklady proto budou ze "soudní síně". První z nich pojednává o disciplinárním řízení, do jehož výsledku se promítla shovívavost posuzovatelů k nedbalosti a jejich tlak na vyvarování se neoprávněnému zásahu. Druhý příklad nás seznámí se zcela opačnou situací, ve které americký soud trestal nedbalost. Třetí příkladem se pokusím ukázat, co prožívají početné sociální pracovnice, o jejichž dilematech mezi neoprávněným zásahem a neoprávněným nezasáhnutím se veřejnost nikdy nedozví, protože jejich případy nemají soudní dohru.

Shovívavost k nedbalosti a ostražitost vůči neoprávněnému zásahu

Laan (1998a: 120–121) popisuje případ sociálního pracovníka, kterému v roce 1977 udělila komise dohlížejícího úřadu nizozemského sdružení sociálních pracovníků důtku za to, že pomohl klientce utajit adresu místa, kam chtěla uniknout před týráním ze strany svého manžela. Žalobcem byl manžel, který byl v roce 1976 spolu se svou ženou klientem sociálního pracovníka.

Mezi manželi panovalo velké napětí. Žena žalobce několikrát s dětmi i bez dětí utekla z rodinné domácnosti a opakovaně se pokoušela o sebevraždu. Sociální pracovník se s oběma manželi dohodl na tom, že je žádoucí, aby došlo k postupnému *"ochlazení"* jejich vztahu, a že s každým z manželů ještě zvlášť promluví o tom, kdo by měl během fáze "ochlazení" opustit byt. Toto rozhodnutí bylo důležité proto, že všichni považovali za samozřejmé, že děti zůstanou po rozchodu rodičů s jedním z nich doma.

V době, kdy tato dohoda měla platit, se na obžalovaného sociálního pracovníka obrátil telefonicky domácí lékař dotyčného páru a naléhal, že *"se musí okamžitě něco udělat"*. Zanedlouho se ozvala také klientka a sociálnímu pracovníkovi oznámila, že chce manželskou domácnost definitivně opustit. V rozporu s dohodou se obžalovaný rozhodl klientce najít útočiště a na její výslovné přání ji i s dětmi doprovodil autem, které sama řídila, na adresu úkrytu. Večer manželovi sám zavolał, adresu pobytu manželky mu však, přes jeho žádost, odmítl sdělit. Byl přesvědčen, že to nemůže udělat, protože si to žena žalobce nepřála a důrazně ho o to prosila při jeho odchodu.

Pracovník tedy nepovažoval naléhání lékaře a rozhodnutí manželky za "planý poplach" a razantně zasáhl. Co na to komise dohlížejícího úřadu?

Vyšetřovací komise hodnotila jeho postup jako *"nepřípustný"*. Vytkla mu, že poskytnutím pomoci ženě a utajením její adresy porušil dřívější ujednání s oběma manželi. V rozporu se zásadami své profese se namísto zachování otevřenosti k oběma

partnerům zavázal ženě k mlčení. Tím se stal *”součástí dynamiky rodinného systému”* a jednal jako spoluúčastník vnitrorodinného konfliktu, který straní jednomu z partnerů.

Komise tento názor zdůvodnila ustanovením článku čtrnáct standardů sdružení. Podle tohoto článku je pracovník povinen ve všem, co se týká pomoci, jednat *”za spoluúčasti klienta nebo po dohovoru s ním. Pouze tehdy, jestliže klient zjevně není schopen určit svou vůli nebo jestliže jsou závažně ohroženy zájmy někoho dalšího nebo zájmy společnosti, je přijatelné jednání mimo rámec shora uvedeného.”*

Laan sice rozhodnutí komise označil za důsledek její jednostranné a přemrštěné obezřetnosti vůči chybě neoprávněného zásahu. Toto svoje stanovisko ovšem podrobněji nezdůvodňuje. (Laan, 1998a: 120.)

Osobně se domnívám, že komise mohla zájem manželky, jejíž ohrožení potvrdil svým naléháním lékař, považovat za výše zmíněným článkem čtrnáct kodifikovaný *”závažně ohrožený zájem někoho dalšího”*. Pokud by tak učinila, postup obžalovaného mohla shledat jako legitimní. Jinými slovy, komise mohla zásah obžalovaného pracovníka vykládat dvojím způsobem: buď jako neoprávněné porušení dohody s oběma manželi, nebo jako oprávněnou snahu hájit *”závažně ohrožený”* zájem manželky. V obou případech by toto hodnocení bylo možné zdůvodnit ustanovením článku čtrnáct standardů sdružení.

Skutečnost, že komise zvážila pouze první z obou možných výkladů, respektive že druhý možný výklad její členy ani nenapadl, byla pravděpodobně důsledkem její předpojatosti. Komise jednostranně vyhledávala příznaky neoprávněného zásahu, a nedokázala proto docenit, že pracovník měl důvod k obavě, že zanedbáním nebezpečí může propást možnost ochránit ženu před násilím. Výsledné stanovisko sice komise *”de jure”* zdůvodnila odvoláním se na článek čtrnáct. Ve skutečnosti se však neodvolala na článek čtrnáct, ale pouze na jednu ze dvou možností jeho výkladu. Předpojatost jejich členů vedla k tomu, že komise předem vyloučila jednu z možných alternativ hodnocení postupu obžalovaného pracovníka.

Ochrana *”třetí osoby”* a povinnost zasáhnout

V článku s přílehlavým názvem *”Mají sociální pracovníci povinnost varovat?”* představují Kopels a Kagle (1993) případ, ve kterém soud rozhodl, že pomáhající pracovník je povinen zasáhnout.

Podle uvedeného článku zabil Prosenjit Poddar v říjnu 1969 Tatianu Tarasoff. Její rodiče zjistili a před soudem doložili, že dva měsíce před vraždou se Poddar svěřil svému terapeutovi jménem Moore s úmyslem zabít nejmenovanou dívku a že čeká jen na to, až se dívka vrátí ze zahraničí. Bylo zřejmé, že Moore mohl snadno dovodit, že dotyčnou dívkou musela nutně být Poddarova pozdější oběť Tatiana. Její rodiče rovněž doložili, že Moore požádal stráž koleje University of California, kde byli Poddar i Tarasoff ubytováni, aby Poddara zadržela. Stráž jej ovšem našla ve stavu přistojnosti a když slíbil, že se s Tatianou nesetká, Poddara propustila. Moore byl zaměstnanec nemocnice na University of California a jeho nadřízený rozhodl, že vůči Poddarovi se nemá nic dalšího podnikat a že Moore může své záznamy o případu smazat. Jakmile se Tatiana vrátila, Poddar ji zabil.

Rodiče Tatiany podali na představitele University of California žalobu. Vycházeli z toho, že univerzitní nemocnice mohla Tatianu zachránit, kdyby ji včas varovala. Případ se před soudem projednával dvakrát, poprvé v roce 1974, podruhé v roce 1976.

V roce 1974 soud rozhodl následovně: *"Pokud lékař nebo psychoterapeut při výkonu svých odborných dovedností a znalostí zjistí nebo by měl zjistit, že varování má zásadní význam pro odvrácení nebezpečí, které vyplývá ze zdravotního nebo psychického stavu jeho pacienta, má zákonnou povinnost varovat."* Kopels a Kagle (1993: 102) konstatují, že soud tímto rozhodnutím ustavil to, co se později rozšířilo a vešlo ve známost jako *"povinnost varovat"*.

Výnos soudu vyvolal právní rozeprá, a případ byl proto projednáván podruhé. Podle Kopelsové a Kagle (1993: 102) druhý výnos soudu *"radikálně změnil stávající zákon"* tím, že ustavil *"povinnost poskytnout ochranu"*. V roce 1976 soud totiž rozhodl, že *"když terapeut zjistí nebo by v souladu se standardy svého oboru měl zjistit, že jeho pacient představuje pro někoho jiného závažné nebezpečí násilí, má povinnost poskytnout přiměřenou péči, aby zamýšlenou oběť ochránil proti tomuto nebezpečí"*. V závislosti na povaze případu by měl *"zamýšlenou oběť nebo někoho jiného, kdo může oběť o nebezpečí informovat, varovat, ohlásit věc policii nebo podniknout jakékoliv nezbytné kroky přiměřené okolnostem případu"*.

Povinnost tohoto druhu dříve v Americe neexistovala. Zákon nepředepisuje žádnou povinnost kontrolovat chování jiných osob ani varovat ty, kdo jsou tímto chováním ohroženi. Soud ale ustanovil z tohoto pravidla výjimku pro případ, že mezi jedinci existuje *"zvláštní vztah"*. V případě "Tarasoff" soud shledal, že vztah mezi terapeutem a jeho pacientem "zvláštní" je. (Kopels a Kagle, 1993: 102.)

Soud se také vyslovil k některým otázkám, které by Laan zahrnul pod označení "každodenní boj pomáhajících s úvahami o tom jak se vyvarovat falešného poplachu nebo nedbalosti".

Obžalovaná strana připomněla problém "falešného poplachu", když namítala, že povinnost poskytnout ochranu není proveditelná, protože *"terapeut nemůže přesně předpovědět, zda a kdy se pacient dopustí násilí"*. Soud sice uznal, že se zjišťováním reálnosti hrozícího nebezpečí může mít terapeut obtíže. Přesto však konstatoval, že v okamžiku, kdy terapeut s využitím přiměřených dovedností, znalostí a péče, které jsou v jeho oboru při řešení analogických případů běžné, zjistí, že pacient je zdrojem ohrožení, je jeho povinností poskytnout přiměřenou péči, která předpokládanou oběť ochrání před nebezpečím. (Kopels a Kagle, 1993: 102–103.)

Na práva klienta se obžalovaný odvolával, když namítal, že varováním může narušit vztahy důvěry s pacientem. Soud opět uznal, že v případě "Tarasoff" by porušení ochrany dat mohlo vztahy mezi terapeutem a pacientem skutečně *"vázně narušit"*. Naznal však, že ochrana důvěrnosti komunikace mezi terapeutem a pacientem přestává být prioritou, když je narušení důvěrnosti zásadní podmínkou odvrácení nebezpečí pro další osoby. Slovy soudce: *"Ochranná privilegia končí tam, kde začíná veřejné ohrožení."* (Kopels a Kagle, 1993: 103.)

Je zřejmé, že soud vycházel ze stanoviska, že je lépe s určitým rizikem omylu předpokládat "deviaci" než pasivně bilancovat neblahé důsledky toho, když je dokonána.

Jeho verdikt nastolil nejen v Kalifornii otázku: *”Pro které profese platí tento precedens?”* Přestože od roku 1976 byla v Kalifornii řešena řada případů *”typu Tarasoff”*, žádný z nich nebyl veden proti sociálnímu pracovníkovi. Autoři citované stati upozorňují, že kdyby se tak stalo, je důležité mít na paměti, že různé soudy opakovaně a nezávisle na sobě shledaly, že *”mezi pracovníkem pomáhající profese a jeho klientem existuje zvláštní vztah a že tento vztah je důvodem k výjimce z obecného pravidla, že jedinec není vázán povinností kontrolovat jednání jiné osoby”* (Kopels, Kagle, 1993: 103–109). Do roku 1991 uzákonilo odpovědnost odborníků pomáhajících profesí sedmnáct států americké federace. Na sociální pracovníky se tato odpovědnost vztahovala ve dvanácti z nich. V ostatních případech to nebylo možné na základě formulace zákona jednoznačně určit. (Kopels, Kagle, 1993: 119–121.)

Kopels a Kagle (1993: 112) citují Bowerse, který zjistil, že mnoha sociálním pracovníkům verdikt soudu o *”případu Tarasoff”* pomohl vyřešit obtížné dilema. Někteří z nich totiž ve snaze ochránit třetí osobu už v minulosti pravidla ochrany údajů porušili a byli si vědomi spornosti svého rozhodnutí. Příklad *”Tarasoff”* jim poskytl právní odůvodnění jejich postupu.

Autoři citované studie upozorňují, že *”případ Tarasoff”* staví před pomáhající pracovníky otázku *”vyhodnocování sklonu jejich klientů k násilí”* a má je k tomu, aby rozšířili svůj pohled na situaci klientů o další hledisko. Ve snaze zjistit riziko, které klient představuje pro jiné lidi, a během svých pokusů zabezpečit jejich ochranu *”musí pracovníci spoléhat na svůj odborný úsudek a na odborné dovednosti a znalosti”*. (Kopels a Kagle, 1993: 113–114, 118.) Při zjišťování a využívání informací o riziku násilí ze strany klientů mohou před pomáhajícími pracovníky vyvstat nesnáze. Ty mohou – ať už je povinnost *”varovat”* nebo *”poskytnout ochranu”* třetí osobě uzákoněna nebo ne – zvládat pomocí některých praktik.

V zájmu ochrany práv klientů je například vhodné je *”informovat o omezeních důvěrnosti jejich informací”*, která – jak bylo už řečeno – v Kalifornii končí tam, *”kde začíná veřejné ohrožení”*. Tento postup ovšem může snížit ochotu klienta o násilí mluvit. Otevřenosti komunikace může naopak prospět, pokud dá pracovník najevo, že každé sdělení o hrozbě násilí bude bráno vážně. Někteří agresivní klienti pak mohou projevit přání, aby jim pracovník pomáhal posílit jejich osobní sebekontrolu. Někdy může pomoci hospitalizace. Pokud k ní dojde po dohodě s klientem a není výsledkem manipulace, umožňuje zachovat důvěrnost informací hospitalizovaného, aniž by třetí osoba byla vystavena nebezpečí z jeho strany. Další možnost je pokoušet se od klienta *”získat písemný souhlas s kroky, které by směřovaly k prevenci násilí”* z jeho strany. (Kopels a Kagle, 1993: 103, 112–118.) Tento způsob zajištění oprávnění k zásahu doporučuje Laan (1998a: 232–233) a v duchu jeho názorů bychom jej mohli označit jako *”předběžnou legitimaci”*. Laan kromě toho mluví o *”dodatečné legitimaci”*. O tu by se jednalo, pokud bychom někoho varovali před útokem momentálně *”nepříčetného”* klienta a souhlas s tímto zásahem bychom se snažili získat dodatečně, až by s dotyčným klientem byla *”rozumná řeč”*.

Uvážlivě a svědomitě

Jak jsem se zmínil výše, Laan se domnívá, že "falešnému poplachu" i "nedbalosti" se lze vyhnout, pokud pracovník posuzuje každý jednotlivý případ uvážlivě a svědomitě. Troufám si tvrdit, že sociální pracovnice z následujícího případu Sheily a jejího syna Davida tak postupovala. Případ uvádím proto, abych ukázal, že ani "uvážlivým" a "svědomitým" postupem sociální pracovník nedospěje k lidsky příjemnému a jednoznačnému rozhodnutí. Naopak. Otázky zůstávají otevřené ještě dlouho poté, co byla přijata pravomocná rozhodnutí, a pocit, že věci nejsou, jak by měly být, zůstává. Okolnosti případu se často vyvíjejí jinak, než by si pracovník přál. Výhodou uvážlivého a svědomitého postupu však je, že zásah nepřijde dříve, než byly vyčerpány lepší možnosti, že je možné jej koncipovat tak, aby zbylé šance nebyly zásahem pohřbeny, a že otálení nemá tragické nebo neodčinitelné důsledky. Řešíme-li tristní situace, nemůžeme chtít radostné výsledky. Jde spíše o to, abychom v důsledku unáhlenosti nebo naopak liknavosti nespali sůl do již otevřených ran.

Případ, který dále popisuji, jsem převzal od autora jménem Horne (1999: 53–60). Je spíše obyčejný. Z hlediska sociální práce rozhodně nejde o nějaké neobvyklé drama. Horneův podrobný, "objektivistický" popis jsem převyprávěl do podoby osobního vyprávění sociální pracovnice a v zájmu plynulosti jsem text místy upravil, aniž bych porušil jeho základní smysl. Pracovnice jednoho britského střediska péče o rodinu, která je pro nás hlavní aktérkou případu, vypráví:

Bezbranná a nezodpovědná

Situaci devatenáctileté Sheily a Davida jsem se začala zabývat, když byly chlapeci tři měsíce. Oba tehdy žili společně s Davidovým otcem Petrem a já jsem měla jako obvykle představu, že budu pracovat s celou rodinou a poskytnu jí podporu a pomoc. Rodiče o Davida nedokázali pečovat způsobem, který by nebudil pozornost. Lékaře zarazilo, že chlapec měl řadu drobných potíží (boláky v ústech, oční infekci a silně opružený zadek). Sheila ani Petr se však přesto nepokusili vyhledat pomoc lékaře. V bytě pod postelí si zdravotní sestra všimla prázdných plechovek od těkavé chemikálie a na podlaze našla mnoho nedopalků od cigaret.

Mladým rodičům jsem chtěla pomoci zdokonalit jejich rodičovské dovednosti. Dlouho se mi nedařilo navázat s nimi kontakt. Povedlo se to až po mnoha pokusech, když Sheila přišla na úřad požádat o finanční výpomoc. Předpokládala jsem, že jakmile se podaří s rodiči navázat spolupráci, práce půjde vcelku hladce. Sheila zanedlouho přišla s tím, že jí Petr napadl a že s Davidem odešla k příbuzným. Situace se tím zkomplikovala, protože přibyl problém s bydlením. Sheila ale tvrdila, že je jí tak lépe. Příbuzní, kteří mají také děti, jí radí a pomáhají s Davidem. Petr, který čichal těkavé látky a byl agresivní, ji už neobtěžuje. To, že s Davidem nechodila k lékaři svedla také na Petra. Prý jí zakázal opouštět byt.

Bylo třeba provést posouzení potřeb z hlediska bydlení. Sheila se však několika dohodnutých schůzek nezúčastnila. Nebyla doma a Davida nechávala u příbuzných

samotného. Majitelka domu, kde Sheila s Davidem přebývala, mě upozornila, že Sheila Davida bije, když nechce přestat křičet. Viděla, jak ho v těchto situacích klidně udeří po zadku. Jednou mu přikryla obličej ručníkem. Sheila incident s ručníkem popřela, ale potvrdila, že David dostává na zadek. Bylo zřejmé, že jí můj zájem začíná vadit. Myslela si, že když Petr ustoupí ze scény, bude mít od úřadů pokoj.

Přestěhovala se k příbuzným manžela. Zdůvodnila to tím, že příbuzní, u nichž bydlela po odchodu od Petra, ji příliš omezovali. Nemohla dělat, co uzná za vhodné. Vadilo jim, když nechává dítě doma a jde pryč. Setkáním se mnou se stále snažila vyhnout. Dohodla jsem na úřadě, že Sheile poskytnou byt, pokud do žádosti uvede, že je bezdomovec. Slíbila to, ale neudělala. Nabyla jsem přesvědčení, že se obává postavit na vlastní nohy a má strach, že by samostatnou domácnost neovládala. Nakrátko si našla nového druha a během šesti týdnů spolu s ním vystřídala tři přechodná bydliště. Začala jsem být skeptická. Pokoušela jsme se s ní pracovat jako s rovnocenným partnerem, ale s touto mladou matkou se to zdálo být neproveditelný úkol. Tak jsem všechno zařídila tak, aby na ní zůstalo jen sednout do auta, vystoupit z něj a jít na bytový úřad a do střediska rodinné péče. Při řešení jejího bydlení to ale nepomohlo.

Lékař si stěžoval, že Sheila k němu s Davidem stále nechodí. Věděla jsem přitom, že David má stále řadu drobných potíží a onemocnění. Zdravotní sestra se vícekrát pokoušela neúspěšně navázat se Sheilou kontakt. Podařilo se jí to před setkáním ve středisku rodinné péče. Zjistila, že David ubývá na váze. Na setkání, kterého se zúčastnil lékař, zdravotní sestra, sociální pracovnice, další pracovník střediska a Sheila s Davidem, jsme konstatovali, že Sheila nekupuje Davidovi vhodné potraviny a nekrmí ho ve vhodnou dobu. Sheila sama moc nemluvila. Dávala najevo, že setkání je jí nepříjemné, a řekla – ne poprvé: *”Nic pro mě neděláte. Jiné sociální pracovnice svým klientům pomáhají.”*

Rozhodli jsme, že Davida budeme jednou týdně vážit, že Sheila dostane vhodné kuchyňské náčiní a budeme pro ni nakupovat potraviny. Jen tak nebude moci tvrdit, že Davida nemohla pořádně nakrmit. Pořád jsem chtěla, aby dítě zůstalo doma a aby o něj pečovala matka. Šlo mi o to vyřešit problémy krátkodobé krize, které jsem ohledně dítěte pociťovala, ale stále jsem chtěla jeho matku přivést k nějaké smysluplné snaze. Také jsem cítila, že potřebuji radu pediatra, který by posoudil snížení váhy.

Sheila se přestěhovala ke své matce. Na jedné straně jsem nebyla moc ráda, že se s Davidem ocitla ve špinavé domácnosti, kde pro dítě nebyly vhodné podmínky. Na druhé straně jsem ale měla pocit, že se skutečně chce pokusit postavit na vlastní nohy. Když bude mít potíže, zvláště když David začne křičet, bude s ní její matka, na kterou se může obrátit o pomoc. Taky tam jsou její bratři a sestry. Problém byl v tom, že matka Sheily čekala své deváté dítě a probíhalo soudní řízení o tom, jaká opatření budou ve věci sedmi sourozenců Sheily (včetně nenarozeného) podniknuta, aby se zamezilo důsledkům jejich zanedbávání matkou. Mnoho z toho, jak se chovala Sheila ke svému dítěti – její neschopnost zvládat řadu věcí, neznalost mnoha otázek rodičovství, rutiny, stability, hospodaření s penězi, vyhledání lékařské pomoci – bylo patrné v matčině chování. Bylo zřejmé, že matka jí slouží jako model a řadu věcí dělá stejně jako ona.

Dříve Sheila říkala, že když dostane vlastní byt, bude jen její a Davidův a budou tam mít klid a mír. Podařilo se mi sehnat nájemní byt. Sheila dostala klíče a peníze, aby si mohla koupit nějaké zařízení. Slíbili jsme jí podporu při zvládnutí péče o dítě. Doufala

jsem, že když se nastěhuje, začneme smysluplně pracovat – posoudíme její rodičovské dovednosti a já se jí pokusím pomoci, aby se stala "dost dobrým" rodičem. Byt dostala, ale nikdy se do něho nenastěhovala. Byl tam polámaný bojler a ona se rozhodla, že v takovém bytě nemůže bydlet. Ve skutečnosti ale měla strach – necítila se dost schopná zvládnout to sama. Mohla mít s Davidem vysněné soukromí, ale neměla dostatek sebedůvěry, nebyla si jistá, bála se zůstat na to sama. Při vši úctě k ní, jako u každé jiné dívky jejího věku, která má co dělat sama se sebou, jsem se jí bála nechat samotnou. Musela by se opravdu moc snažit. Pokud se týče hospodaření s penězi, byla bezbranná a nezodpovědná.

Bylo jasné, že Sheila to nezvládá. Nebylo jiné volby než její případ přeradit do rubriky "ochrana dítěte". To znamenalo zařadit Davida do registru "dětí ohrožených rizikem" a zorganizovat "případovou konferenci". Probírali jsme to s mým vedoucím a spolupracovníky. Nešlo o jasný případ ohroženého dítěte. David neměl pohmožděniny ani nebyl sexuálně zneužíván. Bylo zde však mnoho aspektů rodičovství, které jeho matka nezvládala: zdravotní péče, hospodaření, vhodná výživa, přiměřené oblékání, udržování čistoty (stále opružený zadek), hygiena domácnosti, bydlení. Sheila byla s Davidem pevně svázaná a měla ho ráda. Ale bylo zde tolik nedostatků. Potřebovala dlouhodobou a intenzivní pomoc, jenže nespolupracovala.

Případová konference zařadila Davida do registru z důvodů "zanedbávání" a "tělesného zneužívání". Konference nebyla ochotna tolerovat "bití na zadek" a také informaci o tom, že Sheila Davidovi přikryla obličej ručníkem, nehodlala ignorovat, přestože Sheila incident znovu popřela. Zařazení do registru znamenalo, že pokud Sheila nebude nadále spolupracovat, bude zahájeno jednání o umístění dítěte v náhradní péči. Komise doporučila, aby byla Sheila s Davidem umístěna do zařízení pro mladé rodiče, kdy by snad mohlo proběhnout dlouho očekávané posouzení rodičovských dovedností a kde by Sheila mohla získat potřebnou podporu.

Ještě před konferencí jsem se Sheilou procházela zprávu pro účastníky. Na výhrady vůči její osobě neřekla nic. Ohradila se pouze jednou: "*Nelíbí se mi, že jste o domu mojí maminky napsala, že je špinavý.*" Uvědomila jsem si, do jaké míry byla konference skličující a nátlakovou záležitostí. Seděli tam dva muži z oddělení ochrany dítěte, lékař, zdravotní sestra, já a můj spolupracovník, právník a devatenáctileté, nejisté, velmi málo sebevědomé děvče s dítětem. Když jsme rozhodli, že Sheilu pošleme do zařízení pro mladé rodiče, pediatri prohlásil, že si nemyslí, že by devatenáctiletý člověk byl schopen nějaké změny. Já jsem si pořád myslela, že jí musíme dát příležitost k tomu, aby pochopila, proč některé rysy toho, co dělá, nejsou pro nás přijatelné. Nemohli jsme s jistotou říci, že není schopná změny. Šance na úspěch byly sice minimální, ale argument, že by to byl důvod pro zrušení opatření, které konference schválila, byl pro mě nepřijatelný. Fakt je ten, že jako sociální pracovníci máme sklon zapomínat, jak obtížná je změna. Pro kohokoliv, nejen pro lidi, s nimiž pracujeme. Vlastně po nich chceme, aby vymazali posledních devatenáct let života.

Uvážlivá pomoc, svědomité jednání

Kritéria *”uvážlivé pomoci”* vymezuje Laan (1998a: 228–232). Za *”uvážlivý”* považuje postup pracovníka, který při práci s klientem aplikuje *”široké pojetí racionality”*, snaží se s ním vést *”dialogický”* rozhovor a dokáže se vyvarovat jak nesprávného zásahu, tak nesprávného nezasáhnutí.

”Široké pojetí racionality” spočívá podle Laana v tom, že pracovník nesměšuje tři kategorie předpokladů, ze kterých on i klient vycházejí při formulaci svých (rozdílných) názorů na situaci klienta. Klient i pracovník se mohou lišit tím, co předpokládají, za prvé, o pravdivosti faktů, za druhé, o správnosti norem, podle nichž se má jednat, a za třetí, o upřímnosti, s níž jeden i druhý sdělují svá stanoviska. Klíčové je, aby pracovník například nenapadal normy klientova jednání, když chce zpochybnit jeho předpoklady o pravdivosti faktů. Podobně by se neměl pokoušet zpochybňovat normy jeho jednání tím, že napadne upřímnost klientova vyjadřování. A naopak. Pokud se například klient snaží doložit, že žádost na jiném úřadě podal včas, pracovník by jeho snahu neměl zmrazit slovy: *”Stejně si přivyděláváte načerno,”* nebo: *”Stejně se Vám nedá věřit.”* Tomuto typu argumentace se lidově říká *”krok stranou”*, učeněji *”demagogie”*. Té se sociální pracovník nemá dopouštět ani nahlas, ani *”v duchu”*.

Diskuse o předpokladech hodnocení situace klienta má být v rámci *”širokého pojetí racionality”* vedena odděleně na každé ze tří zmíněných úrovní. Pokud je řeč o době podání žádosti, je třeba uvádět argumenty o postupu klienta v této věci. Pokud je řeč o tom, zda je správné neuvádět do žádosti utajené a nezdaněné příjmy, nechť je řeč o tom. Pokud se diskutuje o tom, zda se klient obvykle snaží *”přikrášlit”* svou výpověď nebo říkat *”polopravdy”*, neměla by se do toho plést otázka, zda odevzdal žádost v pondělí nebo ve středu. Pokud je řeč o vlivu utajování příjmů a manipulace s dílčími skutečnostmi na oprávněnost žádosti, je třeba se držet tohoto tématu. Pravdivost faktů, správnost norem jednání, upřímnost sdělení i souvislosti mezi nimi je třeba diskutovat zvlášť.

Za dialogický považuje Laan takový rozhovor, ve kterém jsou výše zmíněné předpoklady klienta i předpoklady pracovníka o pravdivosti faktů, správnosti norem a upřímnosti sdělení brány druhou stranou vážně, což ovšem neznamená, že jsou *”bez diskuse”* akceptovány. (Viz o tom sedmou kapitolu.)

”Svědomitost” vymezuje Laan jako důsledně individuální pohled na situaci klienta vedený zodpovědnou snahou o porozumění tomu, jak pracovník do této situace zasahuje (Laan, 1998a: 227–228). Pokud přijmeme Laanovo vymezení *”zodpovědné snahy o porozumění tomu, jak pracovník do situace zasahuje”* (Laan, 1998a: 126), můžeme říci, že pomáhající pracovník musí při práci na každém konkrétním případě sám sobě upřímně klást tři otázky: za prvé, jak skutečně jedná (to je, *”co dělá”* a *”s jakými úmysly”*), za druhé, zda nemohl nebo neměl jednat jinak, a za třetí, k jakým okolnostem svého rozhodování přihlížel sám o své vůli a k jakým okolnostem byl nucen přihlížet.

Horne nepořídil popis případu Sheily a Davida s úmyslem vyhodnotit *”uvážlivost”* a *”svědomitost”* jednání sociální pracovnice. Její přístup proto nemohu z daných hledisek podrobit důkladnému rozboru. I při zběžném pročtení celého vyprávění však lze podle mého názoru konstatovat, že se pracovnice snažila postupovala podle zásad, které vyjádřil

Laan. Brala vážně přístup Sheily k její situaci. Opatrně rozlišovala její interpretaci a vlastní vnímání důvodů opuštění Petra a nenastěhování se do vlastního bytu. Demaskovala okamžik, kdy lékař "ukročil" z věcné do normativní diskuse a své morální pochyby o navrženém postupu "objektivizoval" pomocí tvrzení o "nezměnitelnosti devatenáctileté" osobnosti. Argumentem lékaře se přesto vážně zabývala. Snažila se u Sheily hledat a využít potenciál zlepšení a teprve, když se situace zdála být téměř bezvýhodná, přistoupila na úřední zásah. I ten ovšem formulovala tak, aby Sheile zůstala naděje na samostatný život s Davidem. Spolu se svými spolupracovníky přitom pečlivě vážila své úmysly i málo zřetelné okolnosti, které z Davida činily dítě "do registru".

Případ jí přesto přinesl více starostí než radostí. Spokojena mohla být "pouze" s tím, že se Sheile snažila "uvážlivě" a "svědomitě" pomoci. Určitě si ale nemyslela, že smyslem sociální práce je žít bezstarostný život a vykazovat skvělé výsledky.

STRATEGICKÁ DILEMATA A JEJICH ŘEŠENÍ ŘADOVÝMI PRACOVNÍKY⁵⁰

⁵⁰ Při psaní této části jsem vycházel z diskuse s Miroslavem Gregorem.

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

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

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

Strategická dilemata řadových pracovníků a operační strategie organizací

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

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

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

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

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

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

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

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

každodenně dotvářejí strategie, které formuluje výkonné vedení. Třetí možnost je, že rozhodující vliv na operační cíle organizace mají strategie řadových pracovníků a výkonné vedení se snaží všední zvyklosti a strategie svých podřízených dílčími podněty připodobnit vlastním záměrům.

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

Strategická dilemata a zažitá řešení všedních dilemat

Potřebu zvládnout nesourodé pracovní podmínky nelze uspokojit toliko nalezením přijatelného řešení všedních dilemat. Ta vznikají jako reakce na nestejnorodé okolnosti života uvnitř agentury nebo týmu a týkají se každodenní interakce s klienty. Kromě zvládnutí těchto dilemat, která lze do značné míry řešit v rámci organizace, potřebují řadoví pracovníci svou práci pro organizaci začlenit do celkového rámce svého života⁵¹. Jinak řečeno, podmínkou přijetí role v organizaci pracovníkem není pouze pro něj přijatelné a prakticky uskutečnitelné vymezení jejího obsahu (úkolů, činností, pravomocí a odpovědnosti), ale také vyjasnění významu této dílčí úlohy pro naplnění dalších životních rolí. Identifikace s rolí uvnitř organizace je podmíněna jejím sladěním s rolí člena rodiny, aktéra trhu a spotřebitele, občana obce, příslušníka profesní komunity, člena občanského sdružení, případně dalších sfér života pomáhajících pracovníků.

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

Proces ve kterém představa o významu služeb organizace pro širší společnost vzniká a plynule se dotváří není prost nesrovnalostí a obtížného rozhodování. Důvodem těchto obtíží bývá strnulost ustálených řešení všedních dilemat. Ta bývají přizpůsobena spíše uzavřenému světu organizace a dílčím preferencím jejich pracovníků – jedinců a sub-kultur – než poměrům v širší společnosti. Řešení všedních dilemat jsou především reakcí na okolnosti, které bezprostředně ovlivňují výkon každodenní práce s klienty. Pokud se poměry v širší společnosti výrazně změní – veřejné mínění a média přehodnotí přístup k určitému sociálnímu problému, dojde k viditelnější změně státní politiky sociálních

⁵¹ Myšlenku, že klíčovou potřebou moderního člověka je schopnost zakomponovat dílčí příležitosti do vlastní koncepce sebe sama, svého místa ve společnosti a do vlastního životního plánu rozvíjí Giddens (1991).

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

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

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

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

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

VEŘEJNÝ, NEBO DÍLČÍ ZÁJEM

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

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

Zájem

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Z výše uvedených důvodů nebudu za "zájem" považovat změnu podmínek nebo jejich zachování, o nichž se někdo domnívá, že by byly prospěšné jiným lidem, pokud si tito lidé nejsou předpokládaného blahodárného vlivu dané změny nebo ustálení stávajících podmínek na dostupnost jimi uznávaných hodnot – alespoň mlhavě – vědomi.

Kolektivní prospěch, který neohrožuje dílčí zájmy vlivných subjektů

Vymezení zájmů a cílů, na které se při práci s klienty zaměří určitá organizace služeb sociální práce, může přímo či nepřímou ovlivňovat řada subjektů. Vedle pracovníků organizace, kteří dotvářejí cíle intervencí během své každodenní práce s klienty, to mohou být manažeři a dále osoby nebo organizace, které vyjadřují zájmy veřejnosti, jejich volených zástupců, sponzorů, zřizovatelů, profesních uskupení, spolupracujících organizací nebo klientů. Tyto subjekty budu označovat jako "vlivné" nebo "oprávnující", protože svým uznáním mohou organizacím služeb sociální práce poskytovat politická, ideologická, morální, zákonodárná, ekonomická nebo odborná či jiná oprávnění, a mohou proto ovlivňovat podmínky jejich činnosti. Každý z těchto subjektů vnáší do procesu volby⁵³ nových nebo změny ustálených cílů své zájmy. Účastní se různých vyjednávání, vyslovují svá přání, formulují svá očekávání a svou autoritou působí na další účastníky rozhodování o zájmech organizace a cílech jejich intervencí.

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

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

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

Vycházím z předpokladu, že manažeři a pracovníci organizací služeb sociální práce se při výběru ze zmíněné změti početných, nezřetelných nebo nesourodých zájmů a očekávání opírají o představu kolektivního prospěchu, který neohrožuje dílčí zájmy vlivných subjektů⁵⁴. V souladu s touto představou předpokládají, že za odůvodnitelné a správné

⁵³ Termínem "volba cílů" zde označuji jak vědomé rozhodování, tak méně reflektovaná až bezděčná rozhodnutí o zaměření intervencí do situací klientů organizace.

⁵⁴ Představu kolektivního prospěchu, který neohrožuje dílčí zájmy vlivných subjektů, vychází z přesvědčení moderní společnosti, že oprávněné mají být (nikoliv, že vždy jsou) ty zájmy a cíle, které podporují těžko dosažitelnou rovnováhu mezi právy jedinců a potřebami většiny. Občané –

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

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

Víra v obecnou prospěšnost

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

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

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

navzdory četným pochybnostem – předpokládají, že tato rovnováha je v principu možná a žádoucí. Své soudy o legitimitě zájmů a cílů proto obvykle odvozují z představy, že úkolem společnosti a jejích institucí je garantovat občanům jejich individuální práva, která jsou však odůvodněná pouze tehdy, pokud jejich naplnění neomezuje práva ostatních. Názory na to, které zájmy a cíle prospívají současně jedincům i společenskému celku a které ne, se ovšem velmi různí. V moderní společnosti totiž: za prvé, existují různé představy o tom, co poškozuje nebo nepoškozuje práva ostatních a slouží většině jedinců, za druhé, občané, kteří obvykle lpí na svých individuálních právech, snadno ztotožňují zájem všech se zájmem své osoby nebo své členské skupiny, a za třetí, vztahy mezi právy jedinců a zájmy celku bývají předmětem racionalizací.

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

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

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

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

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

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

Reklamou na cigarety proti domácímu násilí

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

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

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

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

Obecně prospěšné je to, na čem se dohodneme

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

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

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

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

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

V zájmu rodiny nebo v zájmu resortu

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

BEZPROSTŘEDNÍ, NEBO ZPROSTŘEDKOVANÁ VÝCHODISKA VOLBY CÍLŮ

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

Abstraktně, nebo v přímém dotyku?

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

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

⁵⁶ Ve svém komentáři Dellumsova výroku poukazují na možnost, že pohledu zákonodárce snáze unikne ”humanistický” a z perspektivy ”přímého dotyku” snáze unikne celospolečenský aspekt problémů. Nechci tím tvrdit, že tato možnost se u všech politiků nebo sociálních pracovníků stává skutečností, a už vůbec nechci tvrdit, že politici vždy a zásadně dbají o zvážení celospolečenských souvislostí a o veřejné blaho (viz Messinger, 1982: 214) nebo že sociální pracovníci vždy a všude věnují primární pozornost tragickým okolnostem, které lze rozeznat ”přímým dotykem” se životem handicapovaných, chudých nebo vyloučených. Tvrdím pouze, že pro politiky je snažší vidět celospolečenské souvislosti a pro sociální pracovníky je méně obtížné vnímat utrpení jedinců. Z morálního hlediska je o to horší, když jedni přehlížejí sociální dopady svých zákonodárných

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

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

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

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

rozhodnutí a druzí si nevšímají utrpení, které mají na dohled. Nelze pochybovat, že se tak mnohdy děje. Je pravděpodobné, že citovaný Dellums si je toho všeho do značné míry vědom. Soudím tak proto, že je v Americe pokládán za příklad politicky angažovaného sociálního pracovníka, který se snaží domýšlet a ovlivňovat celospolečenské podmínky života svých klientů. Domnívám se, že jeho jednostranný důraz na deficit politického pohledu je důsledkem toho, že za hlavní příčinu utrpení klientů považuje systém společnosti, který politikové významným způsobem ovlivňují a spoluvytvářejí. To jej podle mého názoru přivádí k jednostrannému zdůrazňování necitlivosti většiny politiků k humanistickým aspektům svých rozhodnutí. Jeho politická angažovanost podle mého mínění svědčí o tom, že chce být výzvou těm sociálním pracovníkům, kteří jsou méně citliví k celospolečenským souvislostem svých intervencí. Nedá se proto s jistotou říct, že se tímto deficitem pohledu z "přímého dotyku" vůbec nezabývá. Otázkou zůstává, proč o něm nemluví.

Přímá zkušenost a zprostředkované poznání

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

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

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

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

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

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

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

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

Zdroje poznání, moc a metoda

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

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

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

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

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

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

Nadbytek sebevědomí, bezprostřední zkušenost a cíle rodinných poradců v Jaffě

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

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

Pro pohled rodinných poradců na Palestince z Jaffy bylo od počátku charakteristické spoléhání na možná v něčem opodstatněné, ale místy příliš všeobecné a trochu předsudečné poznatky knih, které o Palestincích napsali Židé. Obyvatelé Jaffy se podle nich *"podobně jako jiní Arabové v Izraeli nacházejí v procesu přechodu od silně konzervativní a tradiční k modernější a liberálnější společnosti"*. Tato změna byla z hlediska vzdělaných Židů poněkud opožděná. Podle literatury ji Arabům umožnily jejich těsné kontakty *"s prozápadními izraelskými Židy"*. Postupná modernizace údajně přivedla *"konzervativní"* (rozuměj "poněkud zpátečnické") členy palestinských rodin *"na pomezí dvou kultur a podnítila vnitrogenerační i mezigenerační konflikty"*. Jako všude jinde i v Jaffě arabské ženy *"získaly v posledních letech vzdělání a začaly pracovat mimo domov"*. Židovští poradci to považovali za zdroj napětí. Vycházeli totiž z předpokladu, že se od většiny palestinských žen *"stále očekává, že budou hrát roli poddajné arabské ženy"* a že arabští muži mají dojem, že *"jejich tradiční role hlavy rodiny je podkopána jejich nižším statusem ve většinové židovské společnosti, jejich potížemi při financování rodiny a erozí jejich tradiční autority vůči lépe vzdělaným a nezávislým ženám a dětem"*. (Savaya, Malkinson, 1997: 215.)

Tento "objektivní popis" situace arabských rodin je možné číst dvojím způsobem. Za prvé jako židovské vysvětlení zájmu Arabů o problematiku komunikace v rodině. Za druhé jako podnět k otázce, do jaké míry bylo možné *"cílovou populaci"* Palestinců

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

⁶⁰ O dilematu mezi jednostrannými a symetrickými vztahy s klienty se hovoří v sedmé kapitole.

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

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

ŘEŠENÍ PŘÍPADU, NEBO ZMĚNA POMĚRŮ VE SPOLEČNOSTI

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

"Případ" není jen osobnost, "prostředí" není jen sociální řád

Na první pohled se obě uvedené otázky zdají být trochu podobné a někteří autoři mezi nimi dokonce ani nerozlišují (viz např. Wilensky, Lebeaux, 1967: 288–291, 325–334; Reeser, Epstein, 1987 aj.). Důvod je vcelku prostý. V šedesátých letech se mezi sociálními pracovníky prosadila představa, že chudobu je možné řešit reformou společnosti prostřednictvím "*politické akce*"⁶¹ (Brieland, 1982: 9). Chudoba měla být řešena politickou změnou celé společnosti. Zastánci tohoto řešení ostře kritizovali "*psychoanalytickou teorii*" a tehdy převládající zaměření "*klinické praxe*" na "*osobnost*" (Wilensky, Lebeaux, 1967: 288–291; Alexander, 1982: 20–21). Tak vznikl ostrý spor mezi reformátory, kteří zdůrazňovali široce pojatou změnu sociálního prostředí, zejména systému sociálního zabezpečení, a stoupenci případové, klinické praxe, kteří usilovali o "*přízpůsobení klienta jeho prostředí*" (Reeser, Epstein, 1987: 611). Vyhrocená diskuse upoutala pozornost účastníků právě na tyto dva pohledy.

⁶¹ Termín "politická akce" označuje formy aktivní účasti sociálních pracovníků na politickém rozhodování, pokud jsou jimi chápány jako součást jejich odborné činnosti a jako nástroj působení na životní situaci klientů prostřednictvím změny poměrů ve společnosti. Jsou to například informační "*propojování politiky a praxe*", "*politická obhajoba*" zájmů klientů, vytváření "*koalic*" a "*lobování*", účast sociálních pracovníků jako "*nezávislých kandidátů*" nebo jako "*pracovníků týmu pro volební kampaň*" ve "*volebním procesu*" (Mahaffey, Hanks, 1982: 1–10), účast na "*přímé akci*" – "*demonstraci*", "*pouličním divadle*", "*veřejném shromáždění*", zveřejňování "*plakátů*" a "*seznamů*", které demaskují dopady sociální politiky na klienty apod. (Reeser, Epstein, 1987: 610; Morrissey, 1990: 198–200).

Někteří autoři sice upozorňovali, že vedle klinické práce s osobností a politické akce celospolečenského dosahu existují další možná řešení (Bartlett, 1970; Briar, 1976: 402–414). Na to však nebyl v zápalu vzájemné kritiky brán zřetel. Bezděky se vžila představa, že intervence do prostředí je výsadou reformní politické akce a že případová práce s klientem je totožná s působením na osobnost jedince. Tím došlo ke zmatení, které se pokusím objasnit pomocí schématu číslo 7.

schéma číslo 7

Vztah mezi prací s případem a reformou sociálního řádu na jedné straně a změnou osobnosti klienta a změnou jeho sociálního prostředí na druhé straně

předmět intervence:	osobnost	sociální prostředí
případ	odblokování psychiky jedince, jež mu umožní žít mezi ostatními (Wilensky, Lebeaux, 1967: 289–291)	obhajoba oprávněných nároků klienta a zprostředkování jeho přístupu k příležitostem (Briar, 1976: 407–411)
sociální řád	zmocnění klientů pomocí probouzení jejich vědomí (Morrissey, 1990: 196–197)	demonstrace osamělých matek za zvýšení finanční pomoci rodinám bez živitele (Morrissey, 1990: 200–201)

Schéma číslo 7 ukazuje, že literatura skýtá jak příklady případové práce zaměřené na osobnost klienta, tak na *”manipulaci jeho prostředím”*, která může například spočívat v obhajobě jeho oprávnění a zprostředkování příležitostí (Briar, 1976: 407). Rovněž sociální reformu nelze vymezit výhradně jako systémový zásah do prostředí, protože její součástí může být jak politická akce, tak intervence směřující k osobnosti a postojům klientů⁶². Skutečnost, že v praxi existují všechny čtyři typy intervencí uvedené ve schématu číslo 7, je podle mého názoru důvodem k odmítnutí zjednodušené představy, že sociálním prostředím se zabývají výhradně političtí aktivisté, zatímco osobnosti klienta si všimají pouze případoví pracovníci. Nejde tedy o jedno, ale o dvě dilemata, která je třeba pojednávat do určité míry zvlášť, přestože spolu souvisí. Z hlediska zkoumání operačních strategií je důležité, že řešení obou dilemat určitou organizací má odlišný vliv na to, jak její pracovníci vymezují sociální funkce svých intervencí.

Podnikněme drobný myšlenkový experiment a pokusme se představit si, jak by veřejnost ve středně velkém městě reagovala na různá řešení obou dilemat uvedených pracovníky místního Centra drogových závislostí. Pokud se na radnici donese, že terénní pracovníci nemají jasno, zda se terapeuticky zaměří na osobnosti místních ”feťáků”, nebo zda jim budou pomáhat při zajišťování sociálních dávek a ochrany zdraví, pravděpodobně to nevzbudí velkou pozornost. Nelze vyloučit, že předsedkyně zdravotně–sociální komise

⁶² V této souvislosti je vhodné zmínit představu ”tiché revoluce”, která má vést k zásadnějším změnám sociálního řádu prostřednictvím hlubších a početně rozšířených změn životní orientace lidí, bez dramatických politických akcí.

vysloví při nějaké příležitosti přání, aby Centrum neopomíjelo epidemiologickou stránku věci. Dramatičtější reakce je málo pravděpodobná.

Obec a její autority by asi reagovaly jinak, kdyby v rozhovoru v místním týdeníku vyšlo najevo, že pracovníci Centra váhají, zda má smysl s klienty pracovat jako s jednotlivci, a uvažují o tom, zda by nebylo lepší zorganizovat je jako zájmovou komunitu, která by mohla pomoci veřejných kampaní, lobování a demonstrací měnit image "fet'áků" a prosazovat zlepšení materiálních podmínek pro sekundární a hlavně terciální prevenci. Centrum by se asi na čas stalo starostovou noční můrou a ústředním bodem kuloárních rozhovorů na zasedáních místního zastupitelstva. Spíše než ředitele nemocnice by radnice pravděpodobně o konzultaci požádala představitele místního policejního sboru.

Dilema mezi zaměřením na osobnost klientů nebo na jejich individuální životní podmínky by pravděpodobně zůstalo věcí diskuse mezi pracovníky Centra. Veřejná artikulace dilematu mezi případovou prací a politickou akcí by pravděpodobně jítřila veřejné mínění a politické emoce obyvatel města. Při rozhodování o zaměření na osobnost nebo prostředí jednotlivých klientů by pracovníci pravděpodobně argumentovali očekávaným působením obou metod na chování klientů. Při rozhodování mezi případovou prací a politickou akcí by asi zvažovali očekávaný odpor místní veřejnosti a řešili by otázku zodpovědnosti za možné excesy, které by mohly provázet aktivní účast klientů na politickém životě obce.

Jinými slovy, při řešení dilematu mezi případovou prací a sociální reformou by s daleko větší důrazností přišla na přetřes otázka funkce intervencí Centra pro celé město a pro sociální řád jeho společenství. Zdá se být zřejmé, že dilema mezi působením na osobnost nebo její prostředí může nastolit otázku vlivu intervence na celou obec nepřimo, nebo dokonce okrajově. Dilema případové práce a politické akce evokuje tuto otázku ostře a téměř nevyhnutelně. Platí to i v případě, že by šlo o případovou nebo politicky laděnou intervenci ve prospěch lidí s mentálním postižením, osamělé matky nebo seniory v domově důchodců. O bezdomovcích nebo nezaměstnaných raději nemluvě.

Z uvedených důvodů pojednám obě dilemata zvlášť. O dilematu mezi případovou prací a reformní politickou akcí, jehož politizující řešení v obci neodkladně nastoluje otázku uznání operační strategie organizace veřejnými autoritami, budu hovořit v této kapitole. O dilematu mezi změnou klienta a změnou prostředí pojednám samostatně v kapitole čtrnácté.

Krátká životnost a setrvačné působení období politické akce

Na první pohled by se mohlo zdát, že rozhodnutí o tom, zda se intervence zaměří na práci s případem, nebo na reformu sociálního uspořádání, jsou zpravidla předem dána celkovou situací a kulturní orientací společnosti. V české společnosti si dnes asi málokdo umí představit státní nebo obecní agenturu, která by ve snaze prosadit změnu sociálních zákonů nebo obecních předpisů (třeba o službách pro děti s mentálním postižením) "osnovala" přímou politickou akcí. Od konce devadesátých let jsou sice ze státního rozpočtu České republiky financovány kampaně "proti rasismu a xenofobii". Způsob jejich provedení však přivádí bedlivého pozorovatele k otázce, zda je jejich cílem oslabit masovou xenofobii a stigmatizaci menšin, nebo potvrdit loajalitu české vlády vůči

požadavkům Evropské unie. O "politickou akci", která by chtěla měnit zavedené pořádky, se tedy v tomto případě asi nejedná.

Neobvyklost politizujícího a reformního přístupu k pomoci lidem v obtížné životní situaci není typická jen pro české poměry. Zahraniční literatura opakovaně konstatuje, že dlouhodobě převažuje zaměření na práci s případem (Gilbert, Spetch, 1976: 321–323; Alexander, 1982: 16–22; Reisch, Wencour, 1986: 85; Reeser, Epstein, 1987: 621), a mluví o krátkodobém trvání a přechodném charakteru politicky radikálních organizací (Adams, 1982: 16–22, 61; Reisch, Wencour, 1986: 78–79; Wagner, 1989: 275; Morrissey, 1990; Laan, 1998a: 40–41). Přesto může být dilema mezi prací s jednotlivým případem a snahou měnit pravidla distribuce statků a příležitostí ve společnosti čas od času aktuální.

I když převažující důraz na práci s případem je zřejmý a dlouhodobý, pracovníci státních i nestátních agentur se mohou s dilematem mezi případovou prací a politickou akcí z řady důvodů setkávat nejen v literatuře, ale i ve své všední praxi. Historie sociální práce zaznamenala období, kdy různé formy politické akce byly v některých zemích poměrně populární. Alexandr (1982: 16–17) a Davies (1982: 32–44) uvádí, že "*sociálně reformní hnutí*" měla v Americe v letech 1890 až 1920 "*silnější sklon k politické akci než kterákoliv jiná skupina pracovníků sociální pomoci před tím i později*". Hnutí zaměřená na odstranění práce dětí, úrazové zabezpečení dělníků nebo podmínky života v chudinských čtvrtích se tehdy snažila "*měnit sociální podmínky*" pomocí "*lobování v zákonodárném procesu*" a "*mobilizací politického vlivu*".

Šedesátá léta minulého století byla podle Alexandra (1982: 20–22) provázena "*devastující polarizací mezi horlivými obhájci klinické praxe a stejně zapálenými stoupenci sociální politiky a sociální akce*" (viz též Reisch, Wencour, 1986: 74–75). Institucionálním výrazem zaměření na politickou akci se v letech 1966 až 1973 v USA stala Národní organizace sociálních práv (NWRO), jejímž prostřednictvím se chudí lidé s podporou sociálních pracovníků "*snažili bránit svá občanská práva a zákonná oprávnění a dosáhnout změny systému veřejné sociální pomoci*" (Morrissey, 1990: 189). Na její činnost navázala v polovině sedmdesátých let "*druhá vlna*", převážně lokálních organizací bojovnic za sociální práva. Tyto organizace byly zaměřeny zejména na práva žen. Při jejich prosazování využívaly různorodé postupy, od obhajoby oprávnění svých členek přes veřejná informativní setkání až po demonstrace proti brutalitě státních úředníků a za zvýšení dávek sociální pomoci. Svou činnost většinou ukončily v první polovině osmdesátých let. (Morrissey, 1990: 193.) Podobné organizace zaměřené na sociální reformu a politickou akci vznikaly například v první polovině sedmdesátých let také v Británii (Adams, 1982: 61–62) a od šedesátých let v Nizozemí (Laan, 1998a: 40).

Někteří autoři upozorňují, že vliv těchto "vln" organizované politické akce v sociální práci přesahuje období jejich vzruchu i hranice jednotlivých zemí. Cíle a metody politicky zaměřené sociální práce ovlivňují operační strategie organizací služeb sociální práce i po "opadnutí vln" politizující pomoci.

Například Laan (1998a: 40) tvrdí, že "*sociální boj*" se koncem osmdesátých let 20. století v Nizozemí "*přemístil z ulice a médií k ‚tichému jednání‘ v úřadovnách pracovníků poskytujících pomoc*". Alexander (1982: 21–22), Brieland (1982: 9–11), Dempsey (1982: 227–240), Abrams a Goldstein (1982: 240–260) popisují, jak dilema mezi případovou prací

a sociální reformou může prostřednictvím profesních asociací ovlivňovat přístupy zaměstnanců i poté, co bylo oficiálně vymazáno ze strategií jejich agentur.

Americká Národní asociace sociálních pracovníků (NASW) se v sedmdesátých letech pokusila vyřešit výše zmíněný střet klinických pracovníků a politických aktivistů důrazem na *"organický vztah mezi technickou službou a sociální politikou, v jejímž rámci je služba poskytována"*. V roce 1972 proto uznala *"politickou aktivitu za formální závazek profesního sdružení"* a *"politickou odpovědnost"* označila za *"součást profesionální funkce sociálního pracovníka"*. V návaznosti na to NASW ustavila dvě celostátní sítě svých členů: ELAN (Akční síť zákonodárného vzdělávání), zaměřenou na *"lobování v zákonodárném procesu"*, a PACE (Politickou akci pro volbu kandidátů), která se soustřeďuje na *"ovlivňování voličů"*. Prostřednictvím těchto organizací jsou členové NASW *"informováni o vztazích mezi politickými strategiemi, financováním a službami"* a zapojují se do *"politických procesů spojených s analýzou legislativy, obhajoby politických strategií a programů a vytváření koalic"*. Účast na aktivitách tohoto druhu může nastolovat dilemata mezi důrazem na politickou akci a zaměřením na případovou práci i u pracovníků programově apolitických agentur.

Z uvedeného plyne, že zastánci práce s případem a stoupenci politické akce se mohou setkávat a své názory konfrontovat v jedné kanceláři i v dobách, kdy *"přímá akce"* zmizela z oficiálního rejstříku agentur, které je zaměstnávají.

Politická funkce občanských poraden

Podobnou funkci jako v Americe ELAN plní ve Velké Británii Národní asociace občanských poraden (NACAB). Více než tisíc občanských poraden tam ročně řeší přes osm milionů případů. Regionální a národní kanceláře NACAB tyto případy statisticky vyhodnocují a *"objeví-li se vážný nebo opravdu rozšířený problém, NACAB vydá evidenční listiny, které se používají jako základ pro požadované změny zákona. Členové parlamentu s NACAB pravidelně konzultují"* a o nově odhalených tématech *"vyvolají diskusi v parlamentu"*. (Občanské poradny, 1998: 23–24.)

Český stát podporoval v polovině 90. let ustavení občanských poraden v České republice. Jejich pracovníci začali na mnoha místech republiky uplatňovat model podobný anglickému. K politické zodpovědnosti se přihlásili tím, že se deklarovali jako *"nezávislá instituce, která pomůže lidem třeba s odvolacím řízením proti úřadu"* (O projektu, 1998: 22). Není však jasné, zda budou schopny tomuto poslání dostát. Na financování občanských poraden se totiž podílejí státní a obecní úřady (O projektu, 1998: 22). Občanské poradny u nás zatím pracují převážně jako střediska pro práci s případem. Členové jejich asociace však od samého počátku uvažují o realizaci *"politické"* části anglického modelu. V této souvislosti narážejí na dilemata, která plynou z toho, že pojetí sociální politiky je v české společnosti užší než v Anglii, a z toho, že *"v Anglii se víc než u nás respektuje individuální svoboda lidí a právo mít vlastní názor"*. (O projektu, 1998: 22.)

Obhajoba práv občanů a lobování sociálních pracovníků v zákonodárném procesu, na něž, jak se zdá, občanské poradny v České republice aspirují, nejsou v našem veřejném sektoru příliš rozšířeny. Přestože u nás máme historické vzory typu Charta 77, tyto

činnosti byly s občanským poradenstvím spíše "importovány", a s jejich aplikací proto v našich podmínkách souvisí i "importovaná" dilemata. V této souvislosti se nabízejí dvě otázky: "Jaká dilemata může aplikace politické části anglického modelu CAB vyvolat u pracovníků státních a obecních úřadů?" "Jakou podobu mohou tato dilemata mít pro samotné pracovníky občanských poraden?" Odpověď na tyto otázky zatím neznáme. Částečně ji však mohou naznačit poznatky ze zahraničí.

Technicky a nezaújatě, nebo politicky a v zájmu znevýhodněných

Američané na základě svých zkušeností tvrdí, že strategické dilema mezi případovým a politizujícím přístupem může před pracovníky agentur vyvstávat v podobě několika dílčích dilemat. Je to, za prvé, dilema mezi politickým prosazováním cílů sociální práce v rámci pracovních povinností, nebo mimo zaměstnání. Dále je to dilema, zda poskytování služeb sociální práce chápat jako uplatnění "technické" způsobilosti pracovníka k jejich výkonu, nebo jako součást procesu tvorby systému služeb pro cílové populace místních klientů. Třetí dilema se týká snahy aktivně zastupovat zájmy určité kategorie klientů, která se může dostat do kolize s požadavkem poskytovat všem klientům stejně kvalitní služby.

Po pracovní době, nebo v rámci pracovních povinností?

Jako první můžeme uvést dílčí dilema, které vyjadřuje otázka, zda se politické akci věnovat "v rámci plnění pracovních povinností", nebo "po pracovní době" (Adams, 1982: 62).

Politická akce "v rámci plnění pracovních povinností" může být spojena buď s rizikem, že pracovník zůstane "agentem společenské konformity a izolace", nebo že se dostane "do konfliktu s vedením a zájmy agentury" (Alexander, 1982: 26; Adams, 1982: 56–58).

Pracovník se může rozhodnout, že bude cíle své práce prosazovat politickou cestou. Napíše třeba do novin, že místní úřad sociální pomoci nedodržuje platné předpisy a neoprávněně odmítá jeho klientům vyplatit dávky. V takovém případě může narazit na nevoli tajemníka obecního úřadu, který dává přednost dobrým vztahům s manažery napadeného úřadu před zájmy klientů. Nadřízení by dotyčného pracovníka mohli postihnout sankcí za překročení vymezených kompetencí. Pokud by v zahájené politické kampani pokračoval, mohlo by to pro něj mít dalekosáhlejší důsledky. Odchod ze stávajícího zaměstnání by ještě mohl být přijatelný. Horší by byl nezáměr jiných místních zaměstnavatelů, kteří působí v daném oboru, o služby známého "rebela". Tak daleko by to ale nejspíš nedošlo. Dotyčný pracovník by se politických nástrojů řešení situace svých klientů asi vzdal. Současně s tím by ale musel rezignovat na uspokojení potřeb svých klientů a stát se "agentem konformity" – součástí systému, který klienty diskriminuje tím, že neuznává jejich platná práva.

Leckdo by řekl: "No a co! Tak moc by se zase nestalo." Připusťme ale, že jsou sociální pracovníci, kteří by se za roli "agenta konformity" styděli sami před sebou.

Dotyčný pracovník se mezi otevřenou politickou prací a rezignací na zájmy klientů může pokusit "proplout". Například (viz Adams, 1982: 57, 62) tím, že odmítne provozovat technicky pojatou "diagnózu a terapii", dá přednost "probouzení vědomí" klienta o jeho občanských právech a bude konspirativně podporovat změnu přístupu těch

úřadů, s nimiž má neformální kontakty. Může také odmítat *"individualizaci problémů klienta"* a nahrazovat ji *"zobecňováním dílčích případů, překonáváním jejich izolace"*. Pokud je bude chápat v kontextu *"patologické sociálně-ekonomické struktury"*, která plodí sociální problémy, může systematicky shromažďovat poznatky o diskriminaci klientů a trpělivě vyčkávat na příležitost, kdy o ně někdo projeví zájem.

Jednou z cest, jak se vyhnout střetu s vedením agentury a současně se nesmířit s rolí *"agenta konformity"*, je politické prosazování cílů sociální práce *"po pracovní době"*. Podle Američanů to znamená, že pracovník může jako člen odborů vytvářet *"účinné odborářské aliance s jinými skupinami pracovníků"*. S jejich pomocí a v zájmu klientů by se pak mohl pokoušet *"odmítat represivní strategie své agentury"*. Každodenní rutina přitom může zůstat nezměněna. (Adams, 1982: 60–62.)

V českých poměrech, kde jsou odbory sektoru sociálních služeb slabé, by se řadoví pracovníci agentur služeb sociální práce mohli na politickém prosazování cílů svých intervencí podílet prostřednictvím činnosti některých občanských sdružení. Třeba Společnosti sociálních pracovníků. Případně by pomáhající pracovníci mohli za tímto účelem občanská sdružení sami zakládat.

Technické provedení oficiálních úkolů, nebo obhajoba zájmů klientů?

Vůle k politické odpovědnosti staví pracovníky agentury před dílčí dilema mezi *"technickou kompetencí při poskytování služby"* a *"chápaním funkce agentury jako části systému sociálních služeb"* (Alexander, 1982: 25–29).

Snaha vyhnout se kolizi se zájmy nadřízených a obavy o vlastní postavení mohou podporovat sklon pracovníků organizací služeb sociální práce odvolávat se na agenturou omezené oficiální kompetence (viz o tom šestou kapitolu). Průvodním jevem tohoto přístupu bývá omezení se na technické provedení úkolů, které má pracovník vymezeny předpisy. *"Technickým provedením"* se zde označuje úzce odborné vnímání úkolu, které nebere v úvahu jeho *"širší"*, to je oficiální popis role pracovníka přesahující občanské, mocenské a etické aspekty (Alexander, 1982: 26, 29–30).

Někteří pracovníci ovšem chtějí navzdory riziku nepříjemností v agentuře dostat své politické zodpovědnosti za řešení situace svých klientům. Technické pojetí své práce v takovém případě mohou překonávat prací se soubory dat o celých skupinách klientů. Pracovníci se mohou pokoušet shromažďovat poznatky o opakujících se problémech klientů, na jejich základě *"žádat vedení agentury o vyjasnění strategie služeb"* a upozorňovat, že *"v obci jsou zapotřebí další služby"* (Alexander, 1982: 27–29). Nelze vyloučit, že se někdy naskytne příležitost takové poznatky a upozornění uplatnit relativně nekonfliktním způsobem. Jejich radikálnější prosazování s sebou může přinést již výše zmíněná rizika politické akce *"v rámci plnění pracovních povinností"*.

Nekritické zaujetí, nebo náprava křivd?

Před politicky angažovanými pracovníky agentury může vyvstat dílčí dilema mezi *"zastupováním závislých, znevýhodněných a deprivovaných"* a očekávanou *"neutralitou"* profesionála nebo úředníka (Wilensky, Lebeux, 1967: 328; Bell, Bell, 1982: 133; Reisch, Wencour, 1986: 83). Z jiného úhlu se totéž dilema jeví jako napětí mezi *"obhajobou případu"* a obhajobou *"širší kategorie klientů"* (Adams, 1982: 57; Bell, Bell, 1982: 133–134; Reeser, Epstein, 1987: 621; Morrissey, 1990: 203).

Pokud se pracovník zaměří na politickou obhajobu zájmů některé početnější kategorie klientů, může ovlivnit politické rozhodování o systému sociální pomoci. Přitom se však může dostat do konfliktu s požadavkem neutrality. Nesplní totiž očekávání, že se jako pracovník agentury bude věnovat všem jedincům, kteří jej osobně vyhledali a chtějí pomoci při zvládnání svých psychosociálních problémů. Namísto toho *”se může stát zástupcem klientů, kteří jej přímo nevyhledali, přesto však pomoc se zvládnáním nepříznivých sociálních podmínek, které sdílejí se širší kategorií lidí, potřebují”*. (Bell, Bell, 1982: 133.)

Jinak řečeno: Soustředí-li pracovník svoji pracovní energii a čas na politickou obhajobu zájmů určité kategorie znevýhodněných, může být, zvláště je-li státem placeným úředníkem, kritizován za to, že zanedbává jiné kategorie občanů nebo konkrétní klienty. Pokud by kromě toho prosazoval zájmy *”své”* kategorie deprivovaných jako účastník přímé politické akce, mohl by být napadán pro nekritické zaujetí dílčími zájmy a případně i za nedostatečnou soudnost a neschopnost vnímat řešené problémy s odborným nadhledem.

Těmto rizikům se pracovník agentury vyhne, pokud se soustředí na výše zmíněné technické provedení jedinci vyhledaných služeb. To ovšem znamená rezignovat na změnu těch zavedených pravidel, která mohou znevýhodňovat jeho klienty.

Stojí to za námahu?

Veřejné financování tzv. *”nultých ročníků”* pro (zpravidla) romské děti, pokusy integrovat žáky s mentálním postižením do škol, návrhy na legalizaci prodeje měkkých drog nebo třeba snahy o prosazení povinnosti provozovat prostituci jako samostatnou výdělečnou činnost můžeme považovat za pokusy o reformu pravidel, která v české společnosti regulují přístup menšinových nebo na okraj vytlačovaných skupin k různým typům příležitostí. Přípravné třídy a integrace by mohla usnadnit přístup Romů a žáků s mentálním postižením ke vzdělání a potažmo ke kvalifikované práci nebo k všestrannější účasti na životě společnosti. Legalizace prodeje měkkých drog by tisícům lidí poskytla příležitost bez rizika a bez nutnosti komunikovat s podsvětím nakupovat běžně konzumovanou substanci. Provozování prostituce jako živnosti by pravděpodobně zlepšilo přístup prostitutek ke zdravotní péči, k ochraně před násilím a k uplatňování základních občanských práv. Ve všech uvedených případech by se také změnila šance společnosti ovlivňovat chování, které mnoho lidí vnímá jako problematické. Realizace všech uvedených námětů by ovšem také přinesla nová rizika.

Někteří z nás by dali přednost vzniku nových příležitostí pro ty, komu jsou dosud upřeny. Jiní se spíše obávají rizik, které by uváděné změny mohly přinést. Bez ohledu na tyto rozdíly se asi shodneme, že realizace podobných reforem se může jen těžko obejít bez zapojení sociálních pracovníků do politických vyjednávání v obci nebo do zákonodárné činnosti. Taková jednání (třeba s vedením úřadu práce o financování osobních asistentů tzv. *”integrovaných žáků”* ve školách) mají obvykle nejistý konec. Bývají také spojena s psychickým nepohodlím, dílčími neúspěchy a někdy se zklamáním. I hodně zapálený sociální pracovník si v takové situaci řekne: *”Stojí mi to zato? Nemám dost starostí se svými případy?”* Podobně jako jiní jemu podobní řeší dilema mezi případovou prací a politickou akcí. Je otázka, zda v českých organizacích služeb sociální práce existují ustálené postupy, jak se konfrontaci s tímto dilematem vyhýbat jinak než rezignací na vlastní politickou odpovědnost.

ZMĚNA KLIENTA, NEBO ZMĚNA PROSTŘEDÍ

Pro sociální pracovníky bylo vždy charakteristické, že lidem pomáhali překonávat životní nesnáze posilováním jejich schopnosti zvládat očekávání sociálního prostředí. Dělali to a dělají v principu třemi způsoby. Buď se snaží klientům pomoci, aby se přizpůsobili očekávání okolí, nebo se snaží změnit sociální prostředí, aby se v něm klienti mohli lépe orientovat a prosazovat, nebo kladou důraz na obojí současně. Stoupenci těchto tří přístupů mívají natolik rozdílné představy, že se zdá být nemožné spojit jejich pohledy do jednoho, uceleného pojetí společenské úlohy služeb sociální práce. Pokud se někomu takové spojení daří koncipovat teoreticky, realizace jeho návrhů zpravidla naráží na praktické překážky v životě organizací. Pro sociální pracovníky proto nikdy nebylo snadné pomáhat při zvládnutí očekávání prostředí po svém a vyhnout se přitom kritice nebo vlastním pochybnostem.

V předcházející kapitole jsem se snažil zdůvodnit svoje přesvědčení, že "případ" nutně není totéž co "osobnost" a že "prostředí" není nutně totéž co "sociální řád" (viz schéma číslo 7). Za součást "případu" je možné považovat jak osobnost klienta, tak sociální prostředí, ve kterém klient žije. Za součást "sociálního prostředí" klienta je možné považovat nejen instituce typu "morálka", "mocenská elita", "globální trh", "demokracie" či "byrokracie", jejichž vliv předurčuje osudy statisíců, ale také osobní vztahy klienta s blízkými a sousedy či prostředí jeho domácnosti. Pokud práci s případem redukuje na práci s osobností a práci s prostředím omezujeme na reformu sociálního řádu, ztrácíme schopnost odlišit dvě dilemata. Dilema mezi případovou a reformní prací, o němž byla řeč ve třinácté kapitole, a dilema mezi působením na klienta a na jeho prostředí, u kterého se zastavím nyní.

Pojednání o dilematu mezi prací s klientem a prací se sociálním prostředím uvedu výkladem pojmů "životní situace", "sociální fungování", "klient" a "prostředí". Roztřídím a popíšu různorodá pojetí pomoci se zvládnutím očekávání sociálního prostředí. Nakonec ukážu, v jakých podobách zaregistroval dilema mezi působením na klienta a na prostředí výzkum kultury služeb sociální práce.

"Životní situace", "klient" a "prostředí"

Bartlettová se před padesáti lety pokusila rozpoznat "*společný základ*" různých specializací v sociální práci. Konstatovala, že sociální práce se v Americe původně vyvíjela odděleně v několika nezávislých "sektorech" – v rámci pomoci dětem a rodinám, lidem s mentálním postižením, vězňům a dále ve zdravotnictví, ve školství a v kontextu

služeb, které nabízely obce. Podle Bartlettové se pracovníci všech uvedených kategorií při práci s klientem zaměřují na *"problémy, které plynou z klíčových životních situací"*. Jsou to například situace, které provázejí zlomové události životního cyklu (sňatek, narození dětí, rozvod, smrt), traumatizující události jakými jsou onemocnění, neúspěch, návrat z výkonu trestu apod. Toto zaměření je všem uvedeným kategoriím pracovníků společné bez ohledu na rozdíly v jejich specializaci. (Bartlett, 1970: 22–26.)

Problémy, které tyto události lidem přinášejí, chápou sociální pracovníci bez rozdílu své specializace jako *"životní úkoly"* nebo *"životní problémy"*, které je třeba nějak *"zvládnout"*. To znamená *"vypořádat se se situacemi"*, které lidé prožívají jako *"tlaky svého sociálního prostředí"*. Sociální pracovníci se tedy podle Bartlettové zabývají rovnováhou mezi *"schopností lidí zvládat"* na jedné straně a *"požadavky prostředí"* na druhé straně. V této souvislosti jsou pro sociální práci zásadní následující otázky: *"Nejsou požadavky prostředí neúměrné? Není schopnost lidí zvládat tyto požadavky nedostatečná? Pokud zde neexistuje rovnováha, jak je možné přispět k jejímu dosažení?"* (Bartlett, 1970: 93–101.)

Své myšlenky Bartlettová systematicky rozpracovala pomocí pojmů *"člověk v situaci"*, *"životní situace"* a *"sociální fungování"* (Navrátil, Musil, 2000: 139–142). V souladu s jejími názory můžeme *"životní situaci"* chápat jako výsledek interakce mezi *"člověkem"* a jeho *"prostředím"*. V tomto rámci člověka charakterizuje jeho schopnost zvládat očekávání prostředí. Sociální pracovník se v této souvislosti ptá, jak nejrůznější vlastnosti jeho klientů tuto schopnost ovlivňují.

"Prostředí" má podle Bartlettové dvě charakteristiky. Je to, za prvé, vše, co společnost od člověka *"očekává"*. Za druhé je to *"podpora"*, kterou společnost člověku poskytuje, aby mohl její očekávání zvládat. Sociální pracovník se v této souvislosti ptá, zda jsou očekávání prostředí úměrná schopnostem lidí a zda podpora, kterou prostředí poskytuje, odpovídá náročnosti očekávání nebo schopnostem člověka.

Termín *"sociální fungování"* soustřeďuje pozornost na otázku, zda a proč charakterizují životní situaci konkrétního člověka dva typy nerovnováh. Za prvé nerovnováha mezi očekáváním prostředí a schopností je zvládat⁶³. Za druhé nerovnováha mezi náročností požadavků prostředí a podporou, kterou toto prostředí člověku při jejich zvládnutí poskytuje. Sociální pracovník má dva úkoly. Měl by rozpoznat, proč a do jaké míry je sociální fungování člověka ohroženo některou ze zmíněných nerovnováh a v návaznosti na to mu pomoci získat, obnovit nebo udržet jeho sociální fungování. Pomoc sociálního pracovníka přitom spočívá v poskytnutí impulsu k takové změně

⁶³ Tento typ nerovnováhy může mít dvě základní podoby. V prvním případě je nerovnováha způsobena tím, že osoba (nebo skupina osob) není schopna zvládnout legitimní očekávání prostředí (například submisivní a neprůbojný otec ztrácí v důsledku dlouhodobých neshod s manželkou schopnost respektovat sexuální tabu vůči své dceři). Ve druhém případě je nerovnováha důsledkem skutečnosti, že prostředí uplatňuje vůči jedinci nebo skupině osob nelegitimní očekávání (například syn alkoholika není spolužák přijat do party proto, že s nimi odmítá chodit na pivo). Které očekávání je považováno za legitimní a které ne přitom závisí na hodnotové a morální orientaci sociálního pracovníka, jeho klienta nebo případně dalších zainteresovaných osob.

klienta nebo prostředí, která posílí rovnováhu mezi tím, co prostředí od klienta očekává, a tím, co je klient schopen zvládnout.

Význam myšlenek Bartlettové pro pojetí intervence v sociální práci je možné ilustrovat na příkladu malého Roma ve škole. Je běžné očekávat, že romské dítě nebude zvládat požadavky učitele a bude mít škaredé známky. Pokud vyjdu z pojmu "sociální fungování", mám několik možností, jak mu pomoci. Mohu ho podněcovat k tomu, aby si uvědomil, co se po něm chce, a přizpůsobil se požadavkům školy. Pokud by to nestačilo, mohu mu poskytnout nestandardní podporu a zajistit mu doučování, aby "přestal zaostávat". Třetí možnost je, že se pokusím přesvědčit učitelku, aby přechodně snížila nároky na školní výkon, byla alespoň zpočátku tolerantnější k nepravdělnostem v chování dezorientovaného žáčka a umožnila mu v takto upraveném prostředí "naskočit do pomaleji se rozjíždějícího vláčku".

Podmínkou uplatnění všech tří uvedených možností ovšem je, že jako sociální pracovník věřím, že můj klient může nárokům školy vůbec dostat. Já tomu třeba uvěřím, ne tak ovšem všichni učitelé a rodiče malého Roma. Jako sociální pracovník bych tedy nejprve musel prosadit zásadnější změnu prostředí a přesvědčit ředitele, učitelský sbor a rodiče, že malí Romové mohou s určitou podporou nároky školy zvládat a že není třeba je rovnou posílat do "zvláštní školy".

Ani to by ovšem nemuselo stačit. Mému klientovi by navzdory výše uvedeným intervencím mohlo s přibývajícím pubertou začít vadit, že po něm ve škole chtějí něco, co on vlastně nepotřebuje a o co se nikoho neprosil. Abych tomu předešel, musel bych se pokusit prostředí školy změnit zásadnějším způsobem a zeptat se učitelů, zda by si kromě zarputilého uplatňování svých nároků na detaily školní znalosti neměli položit otázku, co vlastně romské děti potřebují, aby pořád neměly pocit, že jim nikdo nerozumí. Ve škole by mi na tuhle otázku asi odpověděli, že "osnovy jsou osnovy" a s reformou by bylo třeba jít někam na ministerstvo. Šlo by o změnu pojetí funkce školy a zásadní inovaci kultury "základky", do níž můj pubertálně laxní a životních perspektiv prostý Rom dochází stále méně pravidelně. Taková inovace by se neobešla bez rozhodnutí ústavních orgánů, dobrozdání úřadů a změn obsahu vzdělávání učitelů. Politikové by se jistě začali ptát, co tomu řečnou jejich voliči ... a tak dále.

Jak je vidět na uvedeném příkladu, čtyři základní typy intervence do životní situace, totiž přizpůsobení se klienta prostředí, přizpůsobení očekávání prostředí možnostem klienta, přizpůsobení podpory nárokům prostředí a přizpůsobení podpory potřebám klienta, mohou mít značně různorodou podobu. Za klienta mohu považovat jedince, jeho rodinu, určitým znakem (třeba špatným prospěchem) vymezenou sociální kategorii nebo sociální (třeba menšinovou) skupinu s její specifickou kulturou a pozicí ve společnosti. Očekávání prostředí mohu ponechat obsahově nezměněny a pouze zvyšovat nebo omezovat toleranci k odchylkám, mohu je však také měnit obsahově a posouvat jejich funkci a smysl. Podpora se může zaměřit na zdokonalování schopností a možností jedince nebo celé skupiny, může však také spočívat ve změně zaběhaných stereotypů a pravidel, která regulují očekávání prostředí.

Možnosti kombinovat různorodě pojaté změny klienta nebo prostředí jsou tedy značné. Pokusím se popsat ty z nich, které našly během dvacátého století uplatnění v životě organizací služeb sociální práce.

Jak dosáhnout rovnováhy mezi klienty a prostředím?

Různá pojetí významu změny klienta a změny prostředí pro zlepšení sociálního fungování je možné rozdělit do tří kategorií podle toho, ke kterému z *"paradigmat"*⁶⁴ sociální práce mají nejbližší. Navrátil (1998; viz též Navrátil, Musil, 2000: 143–145) rozlišuje v sociální práci tři tzv. *"malá paradigmata"* – *"terapeutické"*, *"reformní"* a *"poradenské"*. Ta se mimo jiné liší právě svým důrazem na změnu klienta nebo změnu prostředí.

"Terapeutické paradigma" zdůrazňuje změnu klienta. Za příčinu nesnázi v sociálním fungování považuje deficity jeho osobnosti. Zvládnání očekávání prostředí lze podle tohoto názoru podporovat posilováním duševního zdraví klientů, jejich vnitřní rovnováhy, rozvojem a uskutečněním jejich osobnosti. Za klíčový nástroj dosahování těchto cílů je považován vztah pracovníka a klienta a vzájemně obohacující komunikace mezi nimi.

Změnu prostředí považuje za rozhodující prostředek posílení sociálního fungování tzv. "reformní paradigma". Jeho stoupenci vidí příčinu nerovnováhy mezi klientem a prostředím v útlaku znevýhodněných, v nerovnosti a v moci elity, která svým zájmům přizpůsobuje společenské instituce, včetně sociálních služeb. Klient je z tohoto hlediska vnímán jako člen znevýhodněné skupiny. Za rozhodující charakteristiky jeho situace jsou považovány neuspokojivé životní podmínky a elitou zmanipulované ideologické představy klienta a celé jeho sociální vrstvy. Za předpoklad lepšího sociálního fungování klientů se považuje přizpůsobení institucí, které ovládá elita, zájmům znevýhodněných. Na této změně sociálního prostředí, které je ztotožněno s řádem celé společnosti, by se měli klienti za pomoci sociálních pracovníků aktivně podílet a díky tomu lépe chápat zdroje útlaku, jemuž jsou ve společnosti vystaveni.

Třetí, tzv. "poradenské" paradigma se zaměřuje jak na změnu klienta, tak na změnu prostředí. Jeho zastánci vidí příčinu špatného sociálního fungování jak v individuální neschopnosti klientů využít existující možnosti, tak v omezené schopnosti prostředí, to je zejména organizací sociálních služeb, vstřícně reagovat na potřeby klientů a na jejich potíže, a poskytnout tak klientům přiměřenou podporu. Za klienty jsou považováni jedinci a skupiny, jejichž život závisí na podmínkách v obci. V jejím rámci je proto třeba měnit prostředí zprostředkováním informací, přiměřených zdrojů a služeb, a umožnit tak zdokonalení osobních předpokladů sociálního fungování na straně klienta. Důležitá je především zpětná vazba mezi skupinami klientů a organizacemi, které v obci poskytují

⁶⁴ Termín "paradigma" zavedl Kuhn (1981) pro označení vnitřně sourodých soustav hodnot, hledisek, pojmů, představ a postupů, které vyjadřují určité tradice nebo způsoby vědeckého myšlení a výkladu světa. Různá paradigmata představují zásadně odlišný způsob výkladu a odlišný obraz světa. Jsou tedy nesouměřitelná. V sociální práci aplikoval pojem "paradigma" Payne (1991), v české sociální práci Navrátil (1998). Paradigmata sociální práce se dosti liší obsahem. Není však jisté, zda jsou "nesouměřitelná" z hlediska způsobů poznávání a výstavby argumentů a částečně také z hlediska metod intervence. Payne (1991) a Navrátil (1998) proto hovoří o tzv. *"malých paradigmatech"*.

sociální služby. Organizace by se měly pružně měnit a přizpůsobovat se potřebám klientů.

Navzdory značným rozdílům spojují uvedená paradigmat některé podobnosti. Terapeutické a poradenské paradigma spojuje zájem o individuální přizpůsobení se klienta prostředí. U poradenského a reformního paradigmatu nalzáme důraz na změny sociálního prostředí obce nebo širších, nadlokálních zájmových komunit. Tato orientace na změny prostředí většího dosahu vnáší do radikálního i poradenského paradigmatu potřebu vyjednávat s politiky v zastupitelských sborech, na úřadech nebo v orgánech nevládních organizací.

Abychom si o smyslu těchto obecných úvah udělali jasnější představu, budeme se nyní zabývat těmi přístupy k využití změny klienta nebo změny prostředí, které v minulosti byly nebo stále jsou praktikovány v organizacích služeb sociální práce. Literatura umožňuje rozlišit jedenáct takových přístupů. Ty můžeme v souladu s vymezením tří paradigmat sociální práce předběžně rozdělit do tří kategorií. Za prvé jsou to přístupy, které se snaží vytvářet podmínky pro změnu klienta – jedince. Do druhé kategorie patří přístupy, které usilují o změnu služeb nebo poměrů v obci. Třetí kategorii tvoří přístupy, které se zabývají změnou působení programů sociální politiky a způsobů uspokojování potřeb cílových populací sociálních služeb na fungování celé společnosti.

Vytváření podmínek pro změnu klienta – jedince

V literatuře jsem našel čtyři pojetí intervence, která shodně usilují o změnu klienta – jedince. Do této kategorie je možné zařadit přístupy tzv. "dobročinných návštěvníků" a "případových poradců", "sociálně-behaviorální přístup" a "podvratnou, radikální případovou práci". Tato pojetí intervence se liší tím, co je na jedinci zajímavá. "Dobročinní návštěvníci" a "případoví poradci" považují klienta za člověka, kterému stav osobnosti ("nedostatečná morální vyspělost" nebo "nedostatek náhledu na sebe sama") znemožňuje dostát očekávání prostředí. "Sociálně-behaviorální přístup" a "podvratná, radikální případová práce" chápou klienta jako osobu, která se potýká s málo vstřícným (v radikální verzi omezujícím) systémem služeb.

"Dobročinní návštěvníci"

Označení "dobročinní návštěvníci" je volným překladem výrazu "friendly visitors". Byli to laičtí pracovníci americké Charity Organization Society (Společnosti charitativních organizací), kteří ve druhé polovině 19. století považovali problémy s morálkou za důsledek působení městského prostředí na dělnictvo. Za své klienty považovali demoralizované, a proto chudé obyvatele dělnických předměstí. Podle "dobrovolných návštěvníků" byla příčinou závislosti městské chudiny nestřídmost, lenost, lhostejnost a jiné vady charakteru. Ty mohly naplno propuknout proto, že ve velkých městech zeslábl morální vliv sousedství a přestal působit příklad příčinlivých a lépe situovaných sousedů. Tento deficit prostředí chtěli "dobročinní návštěvníci", příslušníci střední třídy, nahradit příkladem své osobní morálky. Osobními kontakty s chudými rodinami ("návštěvami") se pokoušeli podnítit morální regeneraci obyvatel

dělnických předměstí⁶⁵ a zachránit tak město *”před zlem pauperismu a třídního antagonismu”* (Lubove, 1968: 5, 12–18).

”Případové poradenství”

”Případoví poradci” jsou profesionální terapeuti, kteří se začali v amerických organizacích prosazovat od dvacátých let minulého století. Soustředili se na psychické nesnáze jedinců. ”Prostředí”, se kterým se jedinec potýká, zredukovali na *”okolní sociální realitu”*, v jejíž reakcích se jedinec nevyzná proto, že nerozumí sám sobě. Očekávání okolí proto chápe jako překážku uskutečnění své osobnosti. ”Případoví pracovníci” vycházejí z předpokladu, že jedinec pochopí a zvládne reakce svého okolí, pokud porozumí psychickým pohnutkám svého chování a získá na ně *”náhled”*.

Za příčinou potíží v sociálním fungování jedince považují hlubší deficit jeho osobnosti. Jedinec si uvědomuje jen jeho příznaky a považuje je za *”problém”*. Je proto třeba, aby lépe porozuměl sám sobě, odhalil *”skutečné”*, hlubší psychické příčiny svého chování (své *”skutečné já”*). Jen tak může pochopit, proč jej okolí nepřijímá, a přizpůsobit své postoje potřebám okolní sociální reality. Za nástroj této změny se v případovém poradenství považuje vztah s poradcem, jeho kontrolovaná empatie a akceptace klienta. (North, 1972: 63–69.)

Od svých počátků nalézá *”případové poradenství”* uplatnění v rámci strategií *”finančních svazů obcí”* (Lubove, 1968: 203), o kterých bude řeč níže, v souvislosti se snahami měnit systémy služeb v obci.

”Socio-behaviorální přístup k případové práci”

”Sociálně-behaviorální přístup” se rozšířil v amerických veřejných agenturách před první světovou válkou (Abel, 1994). Zastánci tohoto pojetí intervence považují za hlavní rys *”prostředí”* málo vstřícný, nepřehledný a neproniknutelný systém služeb, v němž se dezorientovaný klient nedokáže prosadit. Sociální pracovník proto klienta provází systémem, snaží se posílit jeho sebedůvěru a soběstačnost, zprostředkovává mu materiální pomoc a podporuje ho při jednání s úřady⁶⁶. Pokud to prospívá orientaci klientů v systému, pracovník své zkušenosti poskytuje tvůrcům programů sociální politiky. (Abel, 1994; Briar, 1976: 407–411; Briar, Briar, 1982; Hanlan, 1970: 43–45.)

⁶⁵ Z podobného přístupu jako *”dobročinní hosté”* dnes v České republice vychází programy typu LATA a PětP. (Program PětP, převzatý z anglosaského prostředí, je přímým dědicem tradice *”dobročinných hostů”*.) V rámci těchto programů tvoří dobrovolníci a jedinci ohrožení rizikovým jednáním dvojice kamarádů. Předpokládá se, že *”problémoví”* jedinci potřebují najít nerizikové vzory zvládání svých životních obtíží a že lépe socializovaní dobrovolníci je mohou svým kamarádům zprostředkovat.

⁶⁶ *”Socio-behaviorální přístup”* je svým zaměřením na orientaci v systému služeb a přístup k materiální pomoci podobný českému sociálně-právnímu poradenství, které se dnes uplatňuje například v probační službě, v práci sociálních kurátorů, občanském poradenství nebo v práci s rodinou a dětmi. *”Sociálně-behaviorální”* přístup je ovšem poněkud komplexnější tím, že klade větší důraz na povzbuzení sebedůvěry a soběstačnosti klienta a snaží se využívat zkušenosti z případové práce při tvorbě sociálních zákonů a programů.

Případová studie dopisů sociální pracovníce (Julie Lathorp) a její klientky (paní C.) z roku 1915 dokládá, že zatímco paní C. *”se dožadovala reforem, které by zlepšily status chudých žen jako skupiny”*, *”Lathorp se soustředila na individuální problémy paní C.”*. Mimo jiné našla způsob, jak ekonomicky podpořit její záměr opatřit si pozemek a pěstovat na něm potraviny pro své děti. Důraz na práci s případem paní Lathorp nebránil v tom, aby zkušenosti z případu paní C. využila v rámci *”úspěšné legislativní kampaně”*. (Abel, 1994: 10–14.)

Přístup podobný pojetí Julie Lathorp se v sedmdesátých letech 20. století stal východiskem pokusu řešit *”krizi”* případové intervence, kterou vyvolala radikální kritika terapeutického pojetí sociální práce (Briar, 1976). Toto pojetí změny klienta nalézá uplatnění v rámci modelu *”integrace služeb”* (Pauley, 1971: 143–145), o kterém se zmíním níže, v souvislosti se snahami o změny systému služeb v obci.

”Podvratná, radikální případová práce”

”Podvratná, radikální případová práce” se začala objevovat v sedmdesátých letech 20. století v Americe. Má podobnou logiku jako *”sociálně-behaviorální”* přístup, jejím protagonistům však tolik nejde o provázení klienta. Usilují spíše o změnu praxe *”byrokratické”* (rozuměj *”konformní”*, *”elitě sloužící”*) organizace, ve které působí a která podle nich přispívá k potížím klienta. Tím je jedinec, jehož osobní zdroje nestačí na zvládání potíží, protože prostředí (včetně organizace, kde pracuje sociální pracovník) jej znevýhodňuje a kontroluje, namísto aby mu vyšlo vstříc.

Radikální sociální pracovníci se nechtějí dostat do otevřeného konfliktu se svým zaměstnavatelem. Působí na osoby, očekávání, pravidla a opatření, která klienta omezují. Pokoušejí se měnit strategii své organizace zevnitř a pomáhají tak klientům využívat jejich osobní zdroje při změně okolností vlastního života (Rein, 1976: 472; Laan, 1998: 40).

Podle Adamse (1982: 57–58) se *”podvratná případová práce”* stává součástí *”antiopresivní práce se znevýhodněnými”*, která bude předmětem pozornosti v následující podkapitole.

Změna systému služeb v obci

Přístupů, které se zaměřují na zlepšení systému služeb v obci, jsem našel pět. Všechny se opírají o principy komunitní práce a za klienty nepovažují jedince, nýbrž *”cílové populace”* – kategorie nebo skupiny obyvatel obce. Historickými předchůdci tohoto pojetí intervence byli angličtí a američtí *”obyvatelé středisek terénní práce”* (*”settlement workers”*) z přelomu 19. a 20. století (Davies, 1982; Popple, 1996: 9–11) a *”finanční svazy obcí”*, které vznikaly v Americe od roku 1920 (Lubove, 1968: 183–202). Další komunitně laděné přístupy – *”integrace služeb”*, *”komunitní péče”* a *”antiopresivní práce se znevýhodněnými”* – přinesla nová vlna zájmu o nad-individuálně pojatou intervenci, která začala v šedesátých letech minulého století a trvá dodnes.

”Settlement movement”

Cílem *”hnutí obyvatel středisek terénní práce”*, které je z literatury známo pod označením *”settlement movement”*, bylo zlepšovat životní podmínky a možnosti zbídačených obyvatel

dělnických čtvrtí průmyslových měst a ochraňovat tak demokracii, která se zdála být ohrožena konflikty s dělníky. Výchozí ideou hnutí bylo ochraňovat určitou celospolečenskou hodnotu (v tomto případě demokracii) zpřístupněním příležitostí členům některé znevýhodněné skupiny (v tomto případě zbídačeným dělníkům z průmyslových předměstí)⁶⁷.

Podle "obyvatel středisek terénní práce" byly příčinou konfliktů s dělníky podmínky života dělnických předměstí. Rozpad sousedství, nečistota, nedostatek možností vzdělání a rozvoje dětí nebo zkorumpovaní místní politici a úředníci omezovali šance obyvatel a vyvolávali nespokojenost. Tyto podmínky bylo podle terénních pracovníků třeba osobně poznat a měnit je. Sociální pracovníci proto zakládali svá střediska přímo v dělnických čtvrtích a žili v nich. Na základě osobní zkušenosti pak organizovali osvětové akce a kampaně za zlepšení hygienické situace dělnických předměstí. Pouštěli se do reforem, které byly zaměřeny na regulaci práce dětí a žen, rozvoj veřejné dopravy, bydlení, budování sportovišť a škol a poskytování zdravotní péče. Ačkoliv to původně nezamýšleli, postupně se zapojovali do místního politického života. (Davies, 1982, Popple, 1996: 9–11.)

"Antiopresivní práce se znevýhodněnými"

Podobnou logiku jako "hnutí obyvatel středisek terénní práce" sledují zejména od šedesátých let 20. století stoupenci "antiopresivní práce se znevýhodněnými". Literatura popisuje její příklady z Anglie, USA, Brazílie a Kanady. (Adams, 1982: 61–62; Bok, 1988: 397–399; Morrissey, 1990: 193–204; Dominelli, 1991: 198–199; Mullaly, 1993: 156–160, 183; Musil, Navrátil, 1999.)

Za hrozbu nepovažují protagonisté antiopresivní práce nespokojenost průmyslového dělnictva, ale soustředění moci v rukou elity, která své vlivné postavení v politickém systému západní společnosti zneužívá pro své dílčí, zejména ekonomické zájmy. Za své klienty považují "znevýhodněné" – lidi, kteří jsou na základě své skupinové odlišnosti (pohlaví, rasy, víry, sexuální orientace aj.) a za pomoci předsudků obviňování z narušování řádu a v důsledku toho zbavování vlivu na své životní podmínky. Pomoc znevýhodněným je podle antiopresivního přístupu o to obtížnější, že ideologické působení elity vyvolává u znevýhodněných sklon obviňovat za své potíže sebe samé. Tento sklon často podporují sociální pracovníci, kteří sdílí předsudky vůči menšinám a působí v elitou ovládaných veřejných službách.

Jako odpůrci rasové, rodové⁶⁸, etnické, náboženské, sexuální⁶⁹ nebo jiné stigmatizace a diskriminace považují zastánci antiopresivního přístupu za ohroženu hodnotu rovnost. Ve snaze ji podporovat oponují předsudkům a mocenským praktikám elity. Chtějí

⁶⁷ Na podobné myšlenky ochrany demokracie, rovnosti a občanských práv rozšiřováním příležitostí obyvatel problémových romských komunit je v současné době založen český projekt "romské terénní práce" (viz Musil, 2002).

⁶⁸ Termínem "rodová stigmatizace a diskriminace" označují kolektivní znevýhodňování odlišných lidí založené na jejich příslušnosti k mužskému nebo ženskému rodu. Termín "rod" používám jako český ekvivalent anglického "gender", který označuje rozdíly kulturní orientace a sociálního postavení, jež provázejí biologické rozdíly mezi příslušníky mužského a ženského pohlaví.

⁶⁹ Termínem "sexuální stigmatizace a diskriminace" označují kolektivní znevýhodňování odlišných lidí založené na jejich inklinaci k heterosexuální, bisexuální nebo homosexuální orientaci.

pomáhat znevýhodněným, aby získávali vliv na podmínky svého života. Organizují svépomocné aktivity, jež mají znevýhodněným umožnit spolurozhodovat o sobě samých a o podmínkách života v obci, porozumět institucionálním příčinám svých potíží a uspokojovat vlastní potřeby.

Autoři antiopresivních teorií považují tuto činnost za odbornou součást činnosti politického hnutí radikální sociální politiky (Mullaly, 1993: 185; Adams, 1982: 64), o které pojednává následující podkapitola.

”Finanční svazy obcí”

”Finanční svazy obcí” sledují jiné principy než ”hnutí obyvatel středisek terénní práce” a stoupenci ”antiopresivní práce se znevýhodněnými”. Za problém považují konkurenci o přízeň sponzorů, která vede k rivalitě agentur služeb sociální práce. Ty sledují své dílčí zájmy a v obci vytvářejí rozdrobený, špatně koordinovaný systém služeb. Důsledkem je neúčelné využívání zdrojů, neodůvodněné poskytování stejných služeb více organizacemi a prostředím, které nepřispívá k uspokojení potřeb obyvatel obce.

”Finanční svazy” jsou koordinačními orgány obcí, které začaly vznikat v USA ve dvacátých letech minulého století. Na základě pověření obecních autorit a sponzorů rozhodují o využití všech darů a dotací, které se v obci podaří nashromáždit. Jejich úkolem je zajistit efektivní koordinaci specializovaných agentur sociální pomoci a rovnováhu mezi potřebami obyvatel obce a zdroji, které jsou k dispozici. ”Finanční svazy” také zajišťují kontrolu standardu odbornosti v obci poskytovaných služeb. (Lubove, 1968: 183–202.)

”Integrace služeb”

Logika ”finančních svazů obcí” je blízká principům historicky mladších přístupů k zajišťování komunálních služeb, které bývají označovány termíny ”integrace služeb” a ”komunitní péče”. Ty kladou důraz na efektivnost, kterou chápou jako lepší uspokojování potřeb určité cílové populace (multiproblémových rodin, seniorů, lidí s postižením) při stejném nebo klesajícím objemu využitých zdrojů.

Snahy o ”integraci služeb” se objevují od sedmdesátých let 20. století. Vycházejí z kritiky roztržitosti služeb dílčích organizací, které jsou v rámci obce pověřeny uplatňováním odlišných zákonů. Úzká specializace a špatná koordinace těchto organizací působí potíže při uspokojování multiproblémových klientů a vede k plýtvání zdroji poskytovatelů. Poskytnutí zdrojů a služeb jednoho programu, které není v důsledku specializace agentur provázáno poskytnutím zdrojů a služeb jiného programu, nevede k dořešení komplexní situace klienta. Protože nevedlo ke zvládnutí situace klientem, výdaje na ně byly neúčelné. Příkladem budiž zajištění rekvalifikace a pracovního místa osamělé matce, které není provázáno poskytnutím péče o její děti během pracovní doby.

Integrace má v obci zajistit přizpůsobení služeb potřebám klientů a efektivnější užití zdrojů. Může mít různé podoby. ”Administrativní integrace” spočívá v ustavení jedné organizace, která poskytuje komplexní služby, nebo v zavedení pravidelné spolupráce různých agentur. ”Správní integrace” je založena na ustavení komisí, které sledují součinnost různých služeb. Důležitou formou správní integrace je sjednocení rozpočtů, které čerpají zdroje z odlišných programů. K ”případové integraci” dochází na úrovni práce

s klientem. Spočívá v ustavení role universálního pracovníka, který vykonává širší škálu funkcí. Známou formou tohoto typu integrace je tzv. "případový management". (Pauley, 1971; Booth, Martin, Melotte, 1980; Randall, 1981: 129, 170, 184; Waldfogel, 1997.)

"Integrace služeb" se v praxi prosazovala s podporou vládních reforem (Waldfogel, 1997: 464–467; Pauley, 1971: 140–141; Randall, 1981: 129, 170, 184), které popisuje další podkapitola.

"Komunitní péče"

Příklady "komunitní péče" jsou popsány například v Anglii a v Japonsku (Baldwin, 2000: 21–25; Craig, Glendinning, 1993; Fukasawa, 2000). Objevují se od osmdesátých let minulého století.

Výchozím principem je snaha ušetřit zdroje nahrazením nákladné ústavní péče komunálními službami, které jsou financovány z omezených místních rozpočtů. K úspoře má docházet díky tomu, že pobyt seniorů a lidí s postižením v domácím prostředí umožňuje zapojení méně nákladných neformálních, dobrovolných a nestátních služeb do domácí péče.

Usporné poskytování kvalitnějších služeb má zajišťovat "případový manažer". Ten individuálně posuzuje potřeby uživatelů, plánuje pro ně služby a zajišťuje podporu těm, kdo o ně neformálně a dobrovolně pečují. Úkolem případového manažera má být také plánování a zajišťování nových služeb, pokud jejich zavedení vyžadují neuspokojené potřeby některé cílové populace. Předpokládá se, že případový manažer bude schopen potřebné služby zajistit s využitím místních, hlavně neformálních a dobrovolných zdrojů, bez nároků na další výdaje veřejných rozpočtů.

Podobně jako "integrace služeb" se "komunitní péče" v praxi prosazovala s podporou vládních reforem (Baldwin, 2000: 23–25; Fukasawa, 2000), o nichž hovoří další podkapitola.

Změna politiky sociálních služeb jako nástroj změny společnosti

Do třetí kategorie jsem zařadil přístupy, které se zabývají celospolečenskou změnou prostředí. První z nich označím termínem "architekti vládních reforem", druhý termínem "radikální sociální politika". Podobně jako zastánci změny služeb v rámci obce také protagonisté těchto přístupů zahrnují klienty do cílových kategorií uživatelů služeb. Tyto kategorie vymezují podle toho, jak způsob uspokojování jejich potřeb sociálními službami ovlivňuje celou společnost. V tom se oba přístupy shodují. Liší se tím, jak chápou celospolečenské účinky uspokojování potřeb cílových populací a jak koncipují změny politiky sociálních služeb, které vyplývají z jejich hodnocení.

"Architekti vládních reforem"

Na rozdíl od stoupenců "radikální sociální politiky" "architekti vládních reforem" akceptují stávající sociální řád a očekávání společnosti vůči uživatelům sociálních služeb. Cílové populace i sociální služby chápou jako "subsystémy" společnosti a sledují účinky způsobu uspokojování potřeb těchto populací na další, zejména ekonomické a politické

”subsystémy” společnosti. Zpravidla v rámci vládní zakázky monitorují činnost organizací služeb sociální práce. Pokud zjistí, že potřeby některé kategorie uživatelů nejsou systémem služeb adekvátně uspokojovány a že způsob jejich uspokojování není funkční z hlediska dalších institucí společnosti, navrhnou celonárodní změny cílů politiky sociálních služeb, způsobu redistribuce zdrojů a typů služeb pro danou cílovou populaci. Tyto změny plánují tak, aby jejich realizace umožňovala omezit negativní dopady a posílit přínosy fungování sociálních služeb pro politické, ekonomické, případně i další instituce společnosti. (Hanlan, 1970: 47–49; Hill, 1990: 21–39, 42–48, 60–61; Murray, 1998: 25–57; Baldwin, 2000: 23–25.)

Nejzřetelnější příklady tohoto přístupu k rozsáhlé změně sociálního prostředí klientů nacházíme v Británii. Hill (2000: 166–168) například popisuje, jak tam na přelomu 80. a 90. let dvacátého století řešili potíže se zajištěním péče pro dospělé osoby – seniory a lidi s postižením.

Počátkem osmdesátých let v Británii prudce vzrostl počet *”nezávislých”* (soukromých a občanských) zařízení ústavní péče. Jejich rozmach umožnila vláda tím, že začala příjemcům dávek sociální pomoci (zejména starým lidem) výhodně poskytovat prostředky na úhradu nezávislých ústavních služeb. Úřad sociálního zabezpečení za tímto účelem zmírnil pravidla ověřování výše příjmu těch žadatelů o dávky sociální pomoci, kteří žili v soukromých ústavních zařízeních.

Vláda považovala podporu soukromé a občanské péče za dobrou věc, neodhadla však důsledky její realizace. Dotace plateb za nezávislou ústavní péči odčerpávaly nečekaně velkou část státního rozpočtu. Počet nezávislých ústavních zařízení podle očekávání vzrostl. Stalo se to ale v době, kdy se místní úřady s obtížemi snažily rozšiřovat škálu obecních služeb domácí i ústavní péče. Obcím se nedostávalo finančních prostředků a ukázalo se, že úsporný systém *”komunitní péče”* tento problém nevyřešil. Růst poptávky po službách nezávislých ústavních zařízení snahu obcí hatil. Pohlcoval zdroje a snižoval poptávku po obecních službách domácí péče. Počet lidí umístěných v nezávislé ústavní péči rostl, přesto, že záměrem veřejných činitelů bylo udržet lidi v jejich domácím prostředí a poskytovat ústavní péči jen těm, kteří to opravdu potřebují. Navíc vznikla kategorie lidí, kteří sice potřebovali ústavní péči, ale nemohli si ji koupit, protože nezískali k tomuto účelu přidělované, příjmově testované dávky. Sektor sociálního zabezpečení se však touto otázkou nezabýval a soustředil se pouze na ověřování výše příjmu žadatelů.

Základem řešení, které Hill popisuje, bylo výše charakterizované zvažování vlivu *”subsystému”* sociálních služeb na další *”subsystémy”* a instituce společnosti. Revizní komise vlády popsala ve své zprávě z roku 1986 vývoj nezávislých ústavních služeb jako *”zvrácený důsledek politiky sociálního zabezpečení, který obrací snahy o dosažení správné rovnováhy mezi ústavní a komunitní péčí naruby”*. V reakci na výsledky monitoringu předložila vláda v roce 1989 tzv. Bílou listinu, nazvanou *”Zájem a péči lidem”*⁷⁰. Ta obsahovala plán reformy, která měl vzniklou situaci řešit z hlediska dopadu změn do celé řady oblastí života společnosti. Usilovala o zabezpečení kontroly vývoje

⁷⁰ Originální název Bílé listiny z roku 1990 zní *”Caring for People”*. Anglické *”caring”* současně znamená *”pečovat”* i *”projevovat zájem a starostlivost”*. Čeština neumožňuje vyjádřit jedním slovem souvislost mezi *”soustředěním pozornosti na člověka”* a *”pečovatelskou službou”*. Slovní hříčku, kterou v této souvislosti použila britská vláda, je tedy obtížné elegantně převést do českého jazyka.

výdajů při další podpoře nezávislého sektoru, o celkovou racionalizaci, tržní orientaci a lepší plánování sociální péče, o zajištění spolupráce zdravotní a sociální péče, o účast uživatelů na rozhodování a o vstřícnost systému vůči přáním spotřebitelů. V roce 1990 vstoupil v platnost zákon, který určil místním úřadům povinnost posoudit potřebu péče u všech žadatelů o veřejně financované služby, rozhodnout, zda je ústavní péče nutná, či zda by místo ní neměla být poskytnuta domácí péče, rozhodnout, kdo tuto péči poskytne, a najmout odpovídající služby od nezávislých nebo obecních poskytovatelů.

”Radikální sociální politika”

Zastánci ”radikální sociální politiky” odmítají existující společenský řád. Cílovou populaci stávajících služeb chápou jako oběť mocenského útlaku a všímají si především toho, že vládoucí elita využívá systém sociální pomoci jako nástroj uchování svých privilegovaných možností, na úkor šancí a práv cílové populace. Sociální politika státu je z tohoto hlediska nástrojem kontroly chudých. Vyžaduje od nich poslušnost vůči požadavkům tržní a výkonové společnosti a výměnou nabízí nedůstojné sociální zabezpečení. Lidé, kteří v důsledku svého znevýhodnění nemohou podat očekávaný tržní výkon jsou tímto způsobem nuceni, aby se smířili s omezeními, která pro ně plynou z toho, že – ne vlastní vinou – nedokážou uspokojit očekávání tržní a výkonové společnosti.

Aby napravili tento, podle nich nespravedlivý způsob distribuce příležitostí, navrhuji zastánci ”radikální sociální politiky” změnu mocenských poměrů. Tu má podle nich vyvolat celonárodní politické hnutí za práva znevýhodněných. Jeho cílem je zpochybnit výkonová očekávání, která znevýhodňují uživatele veřejných služeb, rozložit stávající systém sociálního zabezpečení a nahradit jej novým systémem. Ten by měl uznat přínos všech, tedy i těch, kdo nemohou v důsledku znevýhodnění podávat ve společnosti očekávaný výkon, a mají proto omezen přístup na trh. Nový systém by jim měl přiznat nárok na důstojné sociální zabezpečení. Sociální pracovníci by se měli stát účastníky politického hnutí za práva znevýhodněných. K naplnění jeho cílů by měli mimo jiné přispívat svou antiopresivní praxí a zmocňováním klientů v obcích k účasti na radikální reformě. (Rein, 1976: 460–461, 464, 475–477; Adams, 1982: 63–64; Wagner, 1989; Morrissey, 1990: 191–193; Mullaly, 1993: 184–200; Laan, 1998a: 38–40.)

Ukázkou pokusu o rozsáhlou, existující řád odmítající změnu prostředí chudých klientů je pokus o radikální reformu amerického systému sociální pomoci, který byl v letech 1967 až 1973 cílem Národního hnutí za sociální práva (NWRO). Podle Morrissey (1990: 192–193) přijala tato organizace příjemců dávek sociální pomoci, komunitních pracovníků a radikálních náboženských vůdců plán nahrazení ”netolerovatelného” (Rein, 1976: 476) systému sociální pomoci. Autory tohoto plánu byly učitelé sociální práce Richard Cloward a Frances Piven, kteří jej pod názvem ”*Strategie ukončení chudoby*” začali šířit v roce 1966.

Piven a Cloward zjistili, že vedle každého příjemce dávek sociální pomoci existuje další oprávněná osoba, která zatím nepobírá dávky. Navrhli, aby hnutí za sociální práva podněcovalo hromadný vstup těchto osob do systému sociální pomoci. Mělo tak dojít k prudkému vzestupu počtu příjemců dávek, který měl způsobit administrativní a finanční selhání místních a státních agentur sociální pomoci. To mělo na místní úrovni vyvolat

politické napětí a rozpad schémat financování veřejné pomoci. NWRO chtělo využít tento okamžik zmatku, navrhnout a na federální úrovni prosazovat reformu systému sociální pomoci. Jejím cílem by mělo být odstranění chudoby zavedením zákonem garantovaného ročního příjmu, který by byl financován federální vládou. (Morrissey, 1990: 191–192.)

Stoupenci "Strategie ukončení chudoby" šest let úspěšně pomáhali oprávněným osobám podávat žádosti o přiznání dávek a v případě potřeby organizovali nátlakové akce ("oblhání úřadů") s cílem dosáhnout jejich kladné vyřízení. NWRO přesto svého konečného cíle nikdy nedosáhla a v roce 1973 ukončila svou činnost. (Morrissey, 1990: 192–193.)

Šest malých paradigmat?

Shrnu-li vše uvedené, mohu konstatovat, že jsem v literatuře našel jedenáct v minulosti nebo dnes praktikovaných pojetí změny klienta nebo změny jeho sociálního prostředí. Těchto jedenáct pojetí je možné členit podle dvou hledisek. Z hlediska velikosti "cílového systému" intervence je možné rozlišit pojetí zaměřená na změnu jedince, změnu systému služeb v obci, nebo na změnu působení systému sociálních služeb na celou společnost. Z hlediska postoje ke stávajícímu řádu a k tomu, co prostředí očekává od klientů, je možné všech jedenáct přístupů rozdělit na tzv. "konformní" pojetí, která akceptují daný sociální řád a chtějí jej zdokonalovat, a pojetí "radikální", která řád společnosti odmítají a chtějí jej nahrazovat. Zdá se, že na základě tohoto dvojího rozčlenění lze v sociální práci hovořit o šesti typech přístupů ("malých paradigmat") ke změně klienta a změně prostředí. Závažnější je podle mě zjištění, že přístupy zaměřené na jedince, systém služeb v obci a na působení systému sociálních služeb ve společnosti mají jeden společný rys – všechny tři jsou vnitřně rozděleny na "konformní" a "radikální" pojetí. "Není to příznak skutečnosti, že v rámci sociální práce existují dvě těžko slučitelná paradigmata – radikální a konformní?"

Dilemata s touto otázkou spojená jsou složitá a odpověď není jednoznačná.

Dilema šedesátých let

Šedesátá léta 20. století byla pro sociální práci uzlovým bodem. Organizace zaměřené na změnu jedince, na změnu komunitního prostředí nebo na nápravu systému redistribuce sociálního zabezpečení do té doby v různých zemích buď existovaly vedle sebe, nebo převládaly jedna nad druhou. Zastánci odlišných pojetí sociální práce mezi sebou diskutovali, rozdíl mezi nimi se ale nestávaly zdrojem zásadních konfliktů. Šedesátá léta přinesla střet. Sociální pracovníci, kteří pracovali s případem, byli napadeni tvrzením, že z problémů, které vyvolalo sociální prostředí, dělají problémy jedinců a ty navíc přesvědčují, že si za své potíže mohou sami a že se mají přizpůsobit prostředí, které jejich problémy vyvolalo. Dilema, zda má sociální práce přizpůsobovat klienta prostředí, jehož očekávání jako jedinec nezvládá, či zda je úkolem sociální práce měnit sociální systém, který problémy jedince vyvolal, zahořelo s plnou silou. Od něho se pak odvíjela dilemata další.

Ukázalo se, že "antiopresivní práce" a organizování svépomoci znevýhodněných nemusí nutně vést k emancipaci zbídačených a k přizpůsobování systému služeb jejich

potřebám. Mezi radikály vzniklo podezření, že svépomoc deklasovaných je možné použít jako nástroj stabilizace zavedeného pořádku a způsob kontroly deviantů.

Kritika "integrace služeb" a "komunitní péče" zase vedla k pochybnostem, zda snaha zapojit klienty do rozhodování o struktuře nabízených služeb není toliko deklarační politikou a expertů, kteří ve skutečnosti chtějí jen a jen uspořít náklady. Pro řadové pracovníky v obcích v této souvislosti vznikla otázka, zda mají řešení případů přizpůsobovat potřebám klientů, nebo zdrojům, které jsou pro uspokojení jejich potřeb k dispozici.

Řešení těchto dilemat v mnohém předznamenalo vývoj sociální práce v poslední třetině dvacátého století. Postupně je proto rozeberu.

Přizpůsobení jedince versus změna sociálního systému

Dilema mezi přizpůsobováním klienta prostředí a snahou o změnu prostředí, ve kterém se klientovi nedostává příležitosti, je jedním z ústředních témat výzkumu organizací služeb sociální práce od šedesátých let 20. století. Dříve se o něm jako o dilematu příliš nemluvilo.

V Americe, kde se o daném tématu píše nejvíce, považovali "obyvatelé středisek terénní práce" i "případoví pracovníci" až do dvacátých let 20. století za úkol sociální práce *"vyhledávat a účinně ovlivňovat ty organizované síly zla, ty dílčí příčiny nesoběstačnosti a ty netolerovatelné životní podmínky, které se vymykají kontrole jedinců, ohrožují je a velmi často ničí"*. Organizace, které zastávaly toto stanovisko, se lišily pouze v tom, zda chtěly měnit prostředí jedince nebo životní podmínky větších skupin lidí (Wilensky, Lebeaux, 1967: 326). Zastánci případové práce, která byla později označena jako "sociálně-behaviorální", dávali přednost změnám prostředí jedince (Lubove, 1965: 22–54; Abel, 1994). "Obyvatel středisek terénní práce" chtěli působit na životní podmínky obyvatel celých dělnických čtvrtí (Davies, 1982).

Hlasy těch, kdo problémy jedinců považovali za výsledek působení neosobních, sociálních a ekonomických sil, později zesláby. Volání po reformách sociálních služeb a po celkové změně životních podmínek chudých bylo od dvacátých let až do roku 1960 ojedinělé. Sociální pracovníci chtěli svému oboru dát profesionální status a po roce 1920 mezi nimi převládlo přesvědčení, že cesta k tomuto cíli vede skrze využití psychiatrie a psychologie, technickou zdatnost a individuální vztah pracovníka s klientem.

Problémy jedinců začaly být považovány za výsledek nevědomých a jedincem nezvládaných impulsů jeho osobnosti. Jejich řešení mělo podle "klinických sociálních pracovníků" spočívat v práci jedince s jedincem, v individuálním zvládnutí vlastní osobnosti a v osobním hledání cesty jedince k uspokojování požadavků, které na něj kladlo prostředí. Zavádění programů státem garantovaného hmotného zajištění, které bylo v Americe od třicátých let vymezeno zákonem, oddělilo poskytování hmotné pomoci od nemateriálních, individualizovanějších služeb. Terapeuticky zaměřením pomáhající pracovníci se už nemuseli zabývat "dávkařinou" a mohli se věnovat tzv. "klinické praxi". (Lubove, 1965: 85–156; Wilensky, Lebeaux, 1967: 325–330; Reisch, Wencour, 1986: 76–79.) Pro klinické pracovníky již sociální realita *"nespočívala ve vnějším prostředí, ale v emocionálním a intelektuálním vnímání tohoto prostředí jedincem."* (Lubove, 1965: 88–89.)

Občasné výzvy, aby *”se sociální reforma [...] znovu stala součástí profesionálního myšlení”* a aby sociální práce znovu přijala odpovědnost za *”zdokonalení institucí sociální pomoci”*, ve své době nezbudily širší pozornost (Wilensky, Lebeaux, 1967: 327). *”Klinický přístup”* jednoznačně převládal a dilema trápilo jen několik pamětníků.

Šedesátá léta přinesla do prosperující Ameriky znovuobjevení chudoby, hnutí občanských práv, výčitky svědomí bílé střední třídy a vládou vyhlášený *”boj s chudobou”*. Ten vycházel z představy, že paradox chudoby v nejbohatší společnosti světa zavinil nespravedlivý *”systém”*. (Murray, 1998: 35–53.) Ujala se představa, že příčinou chudoby je chybně nastavené sociální prostředí. Klinická sociální práce, která své klienty učila, jak dostat jeho požadavkům, se ocitla mezi viníky *”strukturální chudoby”*. Její kritici postavili sociální pracovníky před dilema: buď zůstaneme profesionální součástí bludného kruhu a budeme nadále chudé *”klinicky”* učit zvládat standardy tržního chování, které je předem odsuzují k dalšímu živoření, nebo tyto požadavky aktivně odmítneme a budeme ve společnosti prosazovat nová pravidla dělby moci, příležitostí a sociálního zabezpečení.

Myšlenka, že příčinou přetrvávání chudoby v bohaté společnosti je *”systém”* a že jím napáchané křivdy může odstranit reforma sociálního zabezpečení, dala bílým Američanům naději, že účastí na reformě uleví svému špatnému svědomí. S praktickým provedením této myšlenky však měli nesnáze. Reforma měla nastolit rovný přístup všech občanů k příležitostem, a vyžadovala proto přehodnocení dosavadních představ o přístupu k chudým. Dilema, které v této souvislosti vyvstalo pojmenoval Wilensky jako střet mezi zavedeným, *”reziduálním”* a nově se prosazujícím, *”institucionálním”* pojetím sociální pomoci (Wilensky, Lebeaux, 1967: 138–140).

Američtí sociální pracovníci byli zvyklí na *”reziduální”* přístup. Z jejich hlediska by měla sociální pomoc vstupovat do hry až po selhání *”normálních”* způsobů zabezpečení – rodiny a trhu. Pokud tyto *”přirozené”* způsoby zabezpečení nefungují (např. rodina se rozpadla, ekonomická deprese dala zaniknout pracovním příležitostem atp.), veřejná agentura by měla přechodně poskytnout omezenou, nouzovou výpomoc. Účelem této krizové pomoci, která má být poskytována jen pokud znovu nezačne fungovat *”normální”* zabezpečení, je obnovit *”normální”* fungování jedince a rodiny na trhu. Úkolem takto pojaté intervence je pomoci jedinci, aby se přizpůsobil obvyklým, žádoucím způsobům chování na trhu.

V rámci reziduálního pojetí neměla reforma, která by přiznala právo na důstojnější zabezpečení těm, kdo na trhu neobstály, smysl. Reziduální přístup měl proto být nahrazen *”institucionálním”* pojetím. V jeho rámci není neschopnost klienta samostatně uspokojit vlastní potřeby považována za projev jeho osobního selhání nebo přechodného nedostatku jinak dobře fungujících institucí. Namísto toho se nesoběstačnost chápe jako produkt nedokonalé fungujícího *”systému”*. Veřejná pomoc jedinci v jeho nesnázích je z tohoto hlediska *”normální”* a ne pouze přechodnou funkcí agentur sociální pomoci. Jejich úkolem je hledat a odstraňovat ty chyby ve fungování moderních institucí (zejména systému sociálního zabezpečení), které nesnáze jedinců a jejich skupin vyvolaly. Úkolem sociálního pracovníka přestává být podpora jedince při jeho adaptaci na trhu. Sociální pracovník by měl působit především na *”systém”*, které je chápán jako původce potíží klienta.

Vládní program "boje s chudobou" vyšel v šedesátých letech z "institucionálního" pojetí. Za původce zla byl označen "systém". Radikální sociální pracovníci proto vnímali "reziduální" sociální pomoc jako nástroj uchování chudoby chudých. To ovšem neznamená, že v organizacích služeb sociální práce rázem institucionální pojetí převládalo. Sociální pracovníci je nepřijali ani zdaleka jednoznačně, a kultura jejich organizací mu proto vzdorovala..

Výzkum ukázal, že z tisícovky dotázaných členů americké asociace sociálních pracovníků (NASW) dalo v roce 1968 40% dotázaných přednost "institucionálnímu" výkladu a souhlasilo s názorem, že chudoba je důsledkem "odporu mocných zájmových skupin proti řešení tohoto problému". Celých 26% ovšem přitakalo "reziduálnímu" výkladu, podle kterého "chudí nejsou dost motivováni k tomu, aby využili existující možnosti". (Reeser, Epstein, 1987: 613–615.) Převažující důraz na "systémový" výklad chudoby by se měl projevit příklonem většiny k "institucionálně" pojaté pomoci. Tento předpoklad se ale nenaplnil. Polovina dotázaných dávala přednost "reziduálnímu" pojetí práce s klientem ("*pomáhat jedincům ze všech sociálních tříd přizpůsobit se prostředí*") a polovina schvalovala "institucionální" řešení ("*uskutečnit sociální změnu ve prospěch chudých*") (Reeser, Epstein, 1987: 614, 618). Většina zastánců institucionálních opatření navíc preferovala nekonfliktní techniky změny "systému" (např. spolupráci na vypracování studií, komunikaci s veřejnými činiteli) a pouze menší část z nich byla nakloněna myšlence, že by sociální pracovníci měli podporovat skupinové protesty a podílet se na organizování demonstrací (Reeser, Epstein, 1987: 613, 618).

Uvedená data napovídají, že zastánci institucionálních řešení se v organizacích setkávali se stoupenci zaběhaných, reziduálních výkladů a postupů. Navíc se ještě museli dohadovat mezi sebou, zda při prosazování institucionálně pojatých změn postupovat radikálně, nebo ne. Institucionálně zaměřením pomáhající pracovníci, proto museli v šedesátých a sedmdesátých letech ve svých organizacích řešit nejedno dilema.

Američtí sociální pracovníci neměli lehké rozhodování ani později. Reziduální klima mnoha veřejných agentur se totiž dostalo do konfliktu s oficiálním postojem jejich profesního sdružení. NASW prohlásila v roce 1972 "*politickou odpovědnost*" za "*součást profesionální funkce sociálního pracovníka*" a vyzvala své členy k účasti na politických aktivitách k tomuto účelu založených profesních sítí a koalic (Alexander, 1982: 21–22). Většina sociálních pracovníků se přesto držela reziduální, individualistické praxe. V osmdesátých letech sice mezi nimi přibýlo stoupců institucionálního výkladu chudoby, zřetelně však ubylo zastánců změny "systému" a v praxi převládl sklon podporovat snahu jedinců přizpůsobit se očekávání prostředí. Pokud v roce 1968 volila sociální změnu ve prospěch chudých asi polovina dotázaných členů NASW, v roce 1984 to bylo o 15% méně. K reziduální pomoci se v roce 1984 přikláněly dvě třetiny dotázaných. (Reeser, Epstein, 1987: 615, 618.) Komunitní přístup ztrácel v sociální práci pozici a "*privátní praxe v sociální práci, hlavně v oblasti klinické sociální práce, výrazně vzrostla*" (Reisch, Wenocur, 1986: 85).

V roce 1986 ukázal výzkum 176 pracovníků 12 městských agentur, že sociální pracovníci vnímali naprostou většinu potíží svých klientů (70%) jako důsledek nerovnováhy jejich osobnosti v oblasti chování, poznání nebo emocí. Za důsledek problémů v sociálním prostředí označili pracovníci nesnáze klientů pouze u desetiny

řešených situací. Výzkumníci porovnali tento pohled s tím, jak stejné situace interpretovalo šest *"mimořádně uznávaných a zkušených"* členů panelu expertů. Ti označili nesnáze klientů za důsledek nesnázi jejich osobnosti pouze v necelé polovině případů, charakteristiky prostředí však za příčinu potíží klientů označili ve více než 20% případů. Na základě toho autorky výzkumu konstatovali, že problémy prostředí bývají ve výkladu situací klientů *"zastíněny"* zájmem sociálních pracovníků o problémy osobnosti. (Rosen, Livne, 1992: 88–90.)

Snahy o propojení a komplexní využití poznatků o osobnosti s poznatky o prostředí klientů nenalezli mnoho následovníků. Jak jsem již uvedl, Bartlettová spojila *"osobnost"* a *"prostředí"* ve svém konceptu *"jedince v situaci"* (Bartlett, 1970). Gilbert a Spetch navrhovali vzdělávání pro odborníky *"úplné profese"*, kteří by byli kvalifikováni jak pro *"poskytování přímých služeb"* a případovou práci, tak v oblasti *"institucionální změny"* a *"politiky sociální pomoci"* (Gilbert, Spetch, 1976). NASW apelovala na odpovědnost svých členů za změny těch faktorů prostředí, které mohou být příčinou životních nesnází klientů (Mahaffey, Hanks, 1983). Vše marno. Praxe amerických organizací se do značné míry přidržela *"reziduální"* doktríny a nadále učí klienty, jak se přizpůsobit standardům a prostředí americké společnosti.

Dilema *"neúplných profesí"*

Střet *"reziduálního"* a *"institucionálního"* přístupu přesto zanechal v praxi sociální práce zřetelnou stopu. Nastolil totiž dilema *"dvou neúplných profesí"*.

Schwartz v této souvislosti v roce 1969 napsal: *"Dilema psychična se sociálnem se vklínilo tak hlboko, až se některým učitelům sociální práce zazdalo, že spoločnosť by byla nejlépe obsloužena, kdyby vznikl ‚dvoukolejný‘ systém vzdělávání v sociální práci. Toto uspořádání by v rámci oboru vytvořilo dvě široké specializace: ‚techniky‘, kteří by se věnovali úkolům praxe, terapie a psychologické teorii; a ‚plánovače‘, kteří by byli zběhlí v teoriích a strategiích sociální politiky a sociální akce."* Tyto *"jen zpola oprávněné profese"* by podle Schwartze byly *"živoucím symbolem schizofrenie vyvolané nepochopením vazeb mezi osobním trápením jedinců a veřejnými problémy. Vytvořit oddělené ‚úřady‘ pro osobní a veřejné problémy by znamenalo institucionalizovat právě to zlo, která má být odstraněno. ‚Klinikové‘ by se obrnili před jakýmkoliv dalším tlakem na to, aby vahou své zkušenosti s trápením lidí působili na proces tvorby veřejné politiky; a ‚sociální plánovači‘ by se uvolnili z pout reality a praxe a ponechání sami sobě by stříhli vzor své expertízy ne podle úskalí a trápení lidí, nýbrž podle svých chytrých a spekulativních nápadů [...] Plánovač bez zkušenosti s klientem by byl při tvorbě programů stejně povrchní jako klinik, kterému by při práci s lidmi nevadilo, že se nepokusil ovlivnit tvorbu příslušných programů."* (Schwartz, 1969: 34–36.) Když Gilbert a Spetch tato slova citovali v roce 1976, jejich mysl byla neplněna skepsí. Báli se *"hluboce zakořeněné představy lidí v oboru, že k rozvinutí závazků oblasti tvorby sociální politiky by mohlo dojít na úkor závazků v oblasti poskytování služeb"* (Gilbert, Spetch, 1976: 332–333).

Výše citovaná data z výzkumů jim dala částečně zapravdu. Ale pouze částečně. Pokud totiž provedeme bilanci nových forem praxe, které se objevily po roce 1970, zjistíme, že

se vesměs opírají o principy komunitní práce. Ty se od sedmdesátých let začaly uplatňovat nejen v rámci "antiopresivní praxe", ale staly se také oporou vládních a komunálních reforem, které jsou založeny na logice "integrace služeb" a "komunitní péči". Tyto inovace se odklánějí jak od psychologizující práce s jedincem, tak od spekulativních projektů radikálního osvobození zbídačených mas. Antiopresivní i vládami podporované, radikální i konformní komunální reformy v sobě nesou jak zájem o potřeby konkrétních jedinců a jejich skupin, tak snahu o programovou reformu místních služeb. Lze je tedy chápat jako projekty "úplné profese", práce odborníků, kteří – někdy ve snaze prosadit nestandardní hodnoty a zájmy, jindy se snahou ochránit zaběhané pořádky – znají cestu k problémům jedinců a současně dokážou koncipovat programovou změnu.

Pokud někdo pochopil předcházející odstavec jako jásavou ódu na splynutí klinické praxe se systémovou změnou v komunitní práci, ať rychle vystřízliví. Spojení principů případové práce s tvorbou komunálních programů totiž plodí nová a obtížná dilemata. Ta se teď pokusím popsat.

Svépomoc znevýhodněných – náprava sociální dezorganizace, nebo nástroj radikální reformy

Rein (1976: 473–479) upozorňuje, že organizování svépomoci znevýhodněných v obci může sice vést ke zpochybnění zavedených pravidel distribuce příležitostí, může však také sloužit kontrole odchylek od zavedených pravidel jednání a napomáhat tak diskriminaci⁷¹.

Rein vychází z předpokladů radikální sociální práce. Podle ní je podmínkou odstranění nerovnosti změna mocenských poměrů a změna společenských očekávání, o něž se opírají privilegia elity (Rein, 1976: 479–481). Uplatnit tuto představu v komunitní práci se znevýhodněnými není podle něj jednoduché, protože "teorie sociální změny je možné použít buď jako nástroj přijetí, nebo jako prostředek odmítnutí zavedených standardů chování" (Rein, 1976: 468). Odsud plyne, že práce se svépomocnou komunitou znevýhodněných sama o sobě nemusí vést k radikálním změnám (Rein, 1976: 461). Komunitní pracovníci, kteří chtějí usilovat o nahrazení znevýhodňujících podmínek a služeb, se proto potýkají s tím, že výsledkem jejich práce někdy bývá přijetí stávajících poměrů klienty.

Antiopresivní komunitní práce se znevýhodněnými se podle Reina prosazuje ve společnosti, kde po desetiletí převládal důraz na "komunitní socioterapii" (Rein, 1976: 475). Ta se sice opírá o spolupráci s společenstvím znevýhodněných, je však nástrojem konformity a ukázkování, stejně jako klinická práce s případem. Sociální akce a komunitní organizace je od dob "hnutí obyvatel středisek terénní práce", přes známé

⁷¹ Diskriminace je v rámci radikálního pohledu na sociální práci považována za neodmyslitelnou charakteristiku jakéhokoliv zavedeného stavu věcí. Zastánci radikálního pohledu neuvažují o možnosti, že by zavedené pořádky nutně nemusely obsahovat diskriminující pravidla nebo že by soustavná diskriminace mohla být výsledkem radikální změny.

projekty 30. až 50. let⁷² až po současnost, spojována se snahou využít organizovanou svépomoc jako nástroj změny osobnosti a omezení kriminality a delikvence. Radikální komunitní pracovníci proto musí čelit očekávání, že zapojením znevýhodněných do svépomocné sociální akce podpoří přizpůsobivost "dezorganizované" komunity, ve které žijí "narušené" osobnosti a menšiny. Ty by s podporou komunitní socioterapie měly vyhovět zavedeným očekáváním. Tomuto "dosažení poddajnosti pomocí sociální akce" podle Reina slouží od šedesátých let také snahy vytvořit a do čela znevýhodněných komunit prosadit "domorodou", černošskou střední třídu, která by své vlastní chudé kontrolovala účinněji než zvenčí přicházející, "koloniální" pomoc bílých. (Rein, 1976: 473–475.)

Rein tvrdí, že terapeuticky pojatá komunitní akce působí jako nástroj "poddajnosti" proto, že je "sociální akcí bez politického hnutí, jež je silou změny". Pokud není součástí širšího politického hnutí, nemůže se stát výzvou zavedeným standardům chování a pokusem o nahrazení existujících institucí. Teprve celospolečenská změna je podmínkou nastolení rovnosti příležitostí. Komunitní svépomoc jí může napomoci, pokud podpoří radikální reformu moci a sociální politiky. "Antiopresivní" a "socioterapeutický" přístup se liší tím, jak odpovídají na otázku, zda komunitní pracovníci mají využívat práci se znevýhodněnými jako nástroj zapojení klientů do procesu změny mocenských poměrů a radikální politické akce národního dosahu. "Antiopresivní" komunitní práce přispívá k realizaci cílů "radikální sociální politiky", "socioterapie" nikoliv. (Rein, 1976: 474–479.)

Výzkum ukazuje, že v praxi spíše převládají konformní účinky komunitní práce a že radikálních cílů nebývá dosaženo (Rein, 1976: 477; Hasenfeld, 1983: 82; Bok, 1988: 406; Morrissey, 1990: 203). Ani radikální postupy komunitní praxe, například stávky při placení nájemného (Hasenfeld, 1983: 80–81), obléhání úřadů neochotných projednat žádosti o podporu (Morrissey, 1990: 192, 200) nebo demonstrace za úpravu výše a typu dávek (Hasenfeld, 1983: 81; Morrissey, 1990: 200–201), zpravidla nevedou k politické radikalizaci klientů. Jejich výsledkem někdy bývá přijetí (kooptace) zástupců klientů do existujících komisí a rad, následná změna jejich vyjednávací pozice a ulpění jejich pozornosti na místní problematice (Hasenfeld, 1983: 78–79; Rein, 1976: 475). Dílčí úspěchy nátlakových akcí měly často za následek pokles členské základny radikálních hnutí. Žadatelé, jejichž nároky byly díky svépomocné akci uznány, hnutí prostě opouštěli. (Morrissey, 1990: 192.) I nejradikálnější komunitní pracovníci proto často zjistili, že socioterapeutický účinek jejich práce převládá nad příspěvkem ke změně mocenských poměrů a pravidel distribuce příležitostí ve společnosti.

V literatuře jsou popsána dvě řešení tohoto dilematu.

Zprostředkovatelé dohod mezi obecními autoritami a chudými

První způsob úniku před dilematem mezi "sociálně-terapeutickými" účinky a "antiopresivně" míněnými cíli komunitní práce zaznamenal výzkum tzv. "Agentur

⁷² Rein uvádí následující projekty: "Chicago Area Project" z roku 1930 vedený Cliffordem Shawem a Henry McKayem, projekt university New York, který ve 40. letech vedl ve Východním Harlemu Rudolph Wittenberg a "Gang Project", který organizoval Úřad práce s mládeží v New Yorku v 50. letech (Rein, 1976: 473–475).

komunitní akce". Tyto agentury vznikly v USA v šedesátých letech 20. století jako místní střediska "boje s chudobou". Hasenfeld zkoumala Agentury komunitní akce koncem šedesátých let (Hasenfeld, 1983: 402–403), Bok v roce 1987 (Bok, 1988). Obraz, který předkládají, je navzdory časovému odstupu obou výzkumů dosti podobný. Oba autoři konstatují, že operační cíle Agentur komunitní práce se dosti značně liší od jejich původně zamýšlených funkcí. Podle Zákona o ekonomických příležitostech z roku 1964 bylo jejich účelem zpřístupnit chudým klientům těžko dostupné příležitosti (zejména pracovní výcvik, vzdělání, pracovní postup, bydlení, zdravotní služby, poradenství aj.) a zvýšit pružnost komunálních služeb při jejich poskytování. Za tímto účelem měly Agentury komunitní akce obhajovat zájmy klientů a zmocňovat jejich skupiny a zástupce k účasti na rozhodování o podmínkách vlastního života.

Podle Hasenfeld (1983: 86–87) i Boka (1988: 402–403) se Agentury nezaměřily ani tak na kolektivní obhajobu zájmu chudých sociální akcí, ale spíše jim začaly služby a dávky poskytovat nebo zprostředkovávat. Místo, aby v zájmu uspokojení potřeb klientů, iniciovaly vznik nových služeb, Agentury jim podle standardních podmínek přidělovaly zdroje z federálních a státních programů. Sociální akce se stala spíše okrajovou záležitostí a Agentury se soustředily na individuální pomoc chudým. Představitelé chudých byli často kooptováni existujícím systémem komisí a rad a Agentury komunitní akce působily jako standardní úřady sociální pomoci. Lišily se od nich těsnější vazbou a otevřenějšími vztahy s chudou částí obyvatel obce (Hasenfeld, 1983: 86; Bok, 1988: 406). To obecním a státním činitelům umožňovalo, aby se na Agentury komunitní akce obraceli, když bylo třeba zprostředkovat řešení problémů s některou ze skupin chudých (Bok, 1988: 406). Za těchto okolností dotazovaní představitelé Agentur komunitní akce *"nepovažovali konfrontační sociální akci za nutnou, protože veřejní činitelé nebyli antagonističtí"* (Bok, 1988: 404).

Hasenfeld ani Bok nehovoří o příčinách rozdílů mezi deklarovanou "antiopresivní" a faktickou "sociálně-terapeutickou" funkcí Agentur komunitní akce. Lze se však domnívat, že jejich pracovníci ze svých organizací udělali "zprostředkovatelný státní individualizované pomoci" pod tlakem očekávání obecních autorit a sponzorů. Ti od nich, jak výše říká Rein, pravděpodobně požadovali změnu a přizpůsobení se chudým klientům a ne tlak na radikální změnu dostupnosti příležitostí chudým. Agentury sociální akce tomuto tlaku příliš nevzdorovaly. Přesto však začaly v systému komunálních služeb, do něhož záhy "zapadly", plnit specifickou úlohu. Na rozdíl od běžných úřadů sociální pomoci totiž udržovaly kontakty s chudými klienty. Díky tomu se mohly stát "narázníkem" mezi obcí a chudými, pokud v jejich vztazích nastaly problémy. Dokázaly vyhovět tradičním očekáváním, že budou napravovat sociální dezorganizaci, a současně pomáhaly chudým, aby se stali účastníky jednání o problémech obce. Staly se "úřady individuální pomoci a zprostředkovateli dohod mezi obecními autoritami a chudými".

I neúspěšná sociální akce učí chudé, jak měnit okolnosti svého života

Druhé řešení dilematu mezi "socioterapeutickým" a "antiopresivním" působením svépomoci znevýhodněných vzniklo jako reakce na neúspěchy při dosahování celospolečenských cílů radikálních aktivistů. Těm jejich nezdary pomáhala zvládat myšlenka,

že i účast na neúspěšném pokusu o naplnění dalekosáhlejších cílů zmocňuje klienty k tomu, aby dokázali individuálně měnit okolnosti svého života (Morrissey, 1990: 203).

Tuto myšlenku teoreticky zdůvodnili v sedmdesátých letech 20. století Spetch a Rein. Radikální přístupy kritizovali za přílišný důraz na *"determinismus prostředí"*, tedy za to, že *"hledají všechny problémy a všechno zlo v ‚systému‘, ve ‚struktuře‘ nebo v ‚mocenské elitě‘"*. Tento jednostranný pohled podle nich živí představu, že *"není nic, co by bylo třeba změnit v našich klientech nebo v nás samých"*, *"nic, co bychom se museli učit"* (Spetch, 1976: 496, 498). *"Pokud vezmeme v úvahu pouze změnu sociálních podmínek, opomíjíme proces intervence, díky kterému měnící se svět vyvolává individuální změnu [...] Pokud člověk organizuje přeměnu svého světa, mění sám sebe"* (Rein, 1976: 466, 467).

Mnozí radikálové tuto myšlenku sice přijali, pochybností se však přesto nezbavili (viz Mullaly, 1993: 156–163). Pokud totiž někdo přijme představu, že všechno zlo je zakořeněno *"v systému"*, těžko se smíruje s faktem, že moc i elitou ovládané nástroje socializace (hlavně škola a média) zůstávají stále ve stejných rukou. Jako každá jiná, i logika *"determinismu prostředí"* je neúprosná. Kdo ji přijal, těžko se zbavuje dojmu, že *"změna sebe sama"* není dostatečným výsledkem účasti na reformě a že spokojení se s takovou individuální změnou svádí k podceňování vlivu mocenské elity, oslabuje důraz na nezbytnost prolomit mocenské překážky rovnosti a pootevírá pomyslná dvířka *"obviňování obětí"* diskriminace z toho, že si za svůj osud mohou sami. Zmítání těmito pochybnostmi se bojovníci za práva znevýhodněných museli nějak vyrovnat se zjištěním, že jejich klientům často stačí úřední uznání žádosti o dávku a že systém sociální pomoci, který prosazuje poslušnost vůči trhu, se jim nedaří zásadně změnit. Smysl své práce proto hledali v úvahách, ve kterých jsou sociálně-terapeutické účinky sociální akce na klienty pojednány jazykem antiopresivního přístupu. Jako příklad takových úvah uvádím citáty žen, které bilancují desetiletou historii své organizace bojovnic za sociální práva žen⁷³:

Tato organizace *"nikdy neuskutečnila své hlavní cíle"*. Nepodařilo se jí dosáhnout, aby společnost uznala, že *"matka pobírající dávky sociální pomoci, je žena, která vykonává důležitou sociální roli, za kterou si zaslouží přiměřenou kompenzaci"*. Nicméně, ženy, které se podílely na akcích organizace *"byly zmocněny, aby dokázaly v rámci systému sociální pomoci jednat jako obhájci svých práv a měnit podmínky vlastního života"*. *"Jejich vědomí se, pokud jde o otázky sociálních práv a zvláště práv žen, probudilo."* *"Získaly sebevědomí a sebedůvěru."* Také na jejich děti, *"které je často provázely do střediska, udělal výkon rolí, jež jejich matky zastávaly, značný dojem, a vzbudil v nich respekt"*. Členky organizace *"se zapojily do politických akcí způsobem, který dalece překračoval pouhou účast nebo neúčast ve volbách"*. (Morrissey, 1990: 203–204.)

⁷³ Jedná se o *"The Downtown Welfare Advocate Center"* (Středisko obhajoby sociálních práv v Downtownu), ženskou radikální organizaci, která působila v letech 1974 až 1985 na newyorském Manhattanu (Morrissey, 1990).

Rozhodování z hlediska potřeb klienta a z hlediska dostupných zdrojů

Přístupy, které jsou výše označeny jako "integrace služeb" a "komunitní péče", mají dva společné rysy. Za prvé, postoj jejich stoupců k moderní společnosti a k očekáváním, která tato společnost uplatňuje vůči klientům sociální práce, je spíše akceptující než odmítající. Oba přístupy jsou spíše konformní než radikální. Projevuje se to zejména tím, jak chápou "participaci", neboli účast klientů na rozhodování o poskytovaných službách. Na rozdíl od stoupců "antiopresivního" přístupu, příliš nezdůrazňují, že by klienti mohli své požadavky uplatňovat mocenskými prostředky, o nátlakových akcích ani nemluvě. "*Účast klientů na rozhodování*" spojují buď s jejich koupěschopností a rozšiřováním nabídky na trhu se službami (Lart, Means, 1993: 108–109, 123–126; Craig, Glendinning, 1993: 172), nebo s očekáváním, že sociální pracovník ("*manažer péče*") bude přihlížet ke klientovu vymezení neuspokojených potřeb (Tennant, Bayley 1984: 134; Baldwin, 2000: 33, 65–66). Stručně řečeno, v rámci snah o "integraci služeb" nebo "komunitní péči" nejde o politickou participaci klientů, ale spíše o účast na trhu nebo o podíl na rozhodování expertů, kteří mají ze zákona a z titulu své odbornosti stejně "poslední slovo". Politická participace se sice připouští jako jedna z možností (Lart, Means, 1993: 108–109), existují však pochybnosti, zda byla už při formulaci příslušných zákonů míněna vážně (Craig, Glendinning, 1993: 180; Baldwin, 2000: 64–77; Hill, 2000: 167).

Druhým společným rysem "integrace služeb" a "komunitní péče" je nesoulad mezi dvěma klíčovými cíli těchto přístupů. Služby podle nich mají ve zvýšené míře "*vycházet vstříc potřebám klientů*" a zapojovat je do rozhodování a současně mají být "*efektivnější při využívání zdrojů*" čili "*nebýt tak drahé*" (Baldwin, 2000: 25–30, 65; viz též Waldfogel, 1997: 467, 480)⁷⁴.

Pro pracovníky místních systémů "integrace služeb" a "komunitní péče" to v praxi často znamená obtížné rozhodování. Pokud se snaží rozpoznat všechny neuspokojené potřeby klientů a pokud berou vážně jejich představy o tom, co je třeba zajistit, snadno dospějí k závěru, že situaci klientů není možné pomoci peněz a služeb, kterých se v obci nedostává, uspokojivě řešit. I proti své vůli pak mohou stát před nepřijemnou volbou. Buď trpně přihlížet, jak se kvalita života klienta, jemuž nedokázali poskytnout potřebnou péči, zhoršuje. Nebo se pokusit potřebné služby nějak zajistit a riskovat, že "se nevejdou do rozpočtu". Jinak řečeno, musí se rozhodovat, zda se při vymezení plánu péče řídit potřebami klientů ("*rozhodování z hlediska potřeb*") nebo rozsahem a kvalitou zdrojů,

⁷⁴ Souběžný důraz na vstřícnost vůči potřebám klientů i na úspory nákladů je charakteristický pro anglosaské reformy komunálních služeb. Tuto dvojí orientaci nesdílí například japonská analogie systému "komunitní péče", zavedená "Zákonem o pojištění pečovatelské služby", platným od dubna 2000. Tímto zákonem zavedený systém domácí péče má a s anglosaskými modely společný důraz na povinnost obce zajistit management a plánování péče a také důraz na nákup služeb obcí od různých dodavatelů. Liší se tím, že deklaruje zaměření na úspory nákladů, o participaci klientů vůbec nehovoří a oprávněné klienty otevřeně odrazuje od využívání části toho, na co mají nárok. Klienti jsou totiž povinni uhradit desetinu nákladů na služby, což platí i v případě, že chtějí využít jen služby, na něž mají nárok podle plánu péče, stanoveného v souladu s podmínkami zákona. (Fukasawa, 2000.)

kteře jsou k dispozici (*"rozhodování z hlediska zdrojů"*), (Craig, Glendinning, 1993: 172; Baldwin, 200: 40–41, 47, 56–58).

Toto dilema vzniklo jako ne zcela zamýšlený důsledek snahy politiků využít principy komunitní práce jako nástroje úsporné politiky sociálních služeb. Komunitně laděné reformy politiky sociálních služeb vycházejí od sedmdesátých let z představy, že domácí péče a komplexně pojaté služby v obci, spolupráce mezi místními organizacemi a zapojování neformálních, dobrovolných pečovateli do systému komunálních služeb jsou *"levnou alternativou"* státem poskytované péče (Munday, 1984). Její realizace vyvolala značné nároky na aktivizaci a koordinaci celé řady místních aktérů. Bylo tedy nutné zvýšit samostatnost obcí, které měly komunitní reorganizaci poskytování služeb na svém území zajišťovat. Zákodáři přenesli odpovědnost za poskytování služeb na obecní úřady a určili jim povinnost zajistit snadno dostupné, vstřícné, komplexní a pružné reagující služby.

Decentralizace odpovědnosti ovšem nebyla provázena odpovídající decentralizací rozhodování o výdajích na sociální služby. To zůstalo v zájmu kontroly nákladů v rukou představitelů státní moci. Obce tak získaly povinnost zajistit lepší služby a pravomoc organizovat jejich poskytování, nezískali však kontrolu nad potřebnými zdroji. Výsledkem bylo, že stát *"neustavil s obcemi skutečné partnerství, ale přenesl na ně břímě své odpovědnosti"* (Tennant, Bayley, 1984: 135). Pravomoc se pro obce a jejich sociální pracovníky stala pastí. I když jim zákonodáři nepřidělili potřebné zdroje, pro představitele obcí nebylo jednoduché si na to stěžovat. Odpověď na jejich případné námitky byla totiž předem dána logikou reformy, která zní: "Dostali jste pravomoci potřebné k tomu, abyste potřeby občanů mohli uspokojovat s jejich účastí a levnějším způsobem. Pokud jste tak neučinili, je to důsledek vaší neschopnosti využít udělené pravomoci a potenciál komunitní organizace, zajistit lepší koordinaci dříve roztržštěných služeb a mobilizovat místní, neformální zdroje".

Výzkumy konstatují, že napětí mezi snahou reagovat na potřeby obyvatel komunity a nutností přizpůsobovat tuto reakci omezeným zdrojům jsou pro manažery komunitní péče denním chlebem. Jejich autoři se shodují v mínění, že žádoucí a ohrožené je rozhodování podle potřeb klientů. Liší se však v názoru na to, kdo je původcem tohoto ohrožení. Někteří se snaží doložit, že jsou to sociální pracovníci, kdo nedostatečně využívají místní zdroje a sami tak prohlubují napětí mezi rozhodováním podle potřeb a podle zdrojů (Sainsbury, 1980; Baldwin, 2000). Jiní autoři považují sociální pracovníky za oběti rozporů vládní politiky a příčinu hledají spíše v nesouladu cílů příslušných vládních reforem (Tennant a Bayley, 1984).

První uvedený výklad prezentuje Sainsbury (1980), autor výzkumu integrace služeb z let 1975 a 1976. V Anglii a ve Walesu vstoupil v dubnu 1971 v platnost "Zákon o sociálních službách místních úřadů", který integroval služby sociální práce, jež byly dříve poskytovány šesti specializovanými organizacemi. Vznikly místní "Úřady sociálních služeb", které od té doby poskytují různé typy osobních sociálních služeb jak rodinám s dětmi, tak seniorům i lidem s postižením. (Tennant, Bayley, 1984: 131–132.) Dřívější specialisté na pomoc různým cílovým populacím se stali zaměstnanci integrovaných Úřadů sociálních služeb a měli poskytovat universální služby různorodé

klientele. Sainsbury chtěl zjistit, jak se za těchto okolností vyvíjí náplň práce a specializace sociálních pracovníků.

Dvanáct měsíců sledoval na Úřadu sociálních služeb v Sheffieldu padesát tři případů dlouhodobé práce s rodinou (Sainsbury, 1980: 62–63). Pracovníků, kteří měli tyto případy na starosti, se mimo jiné ptal, zda se některým klientům nedostalo přiměřených služeb a co k tomu vedlo. Nejčastěji uváděným důvodem byl nedostatek *”zdrojů”* (*”nedostatek času”*, nedostatek kvalifikace, *”nepřiměřené zdroje agentury”*). (Sainsbury, 1980: 66.) Velkou část případů tedy pracovníci řešili s vědomím nesouladu mezi potřebami klientů a zdroji, které měli k dispozici.

Při výkladu těchto zjištění si Sainsbury všímá hlavně omezených schopností pracovníků. Zřetelně se to projevuje v tom, jak komentuje jejich stížnosti na *”nedostatek času”*. Říká, že *”otázka ‚času’ je složitá: někteří pracovníci považují nedostatek času spíše za důsledek konfliktních pracovních požadavků než za následek absolutního nedostatku personálu; někteří dávají tento problém do souvislosti s bezúčelností – bezcílným, časově náročným potýkáním se s případem; někteří považují tento problém za otázku nepřiměřené úrovně personálu. Avšak [...] využití dobrovolníků nebo pomocného personálu nebylo výrazné a v rámci zkoumaných případů ho časem ubývalo; pracovníci si na to nestěžovali, a my jsme proto začali uváděný nedostatek času považovat spíše za projev pocitu profesionální nepřiměřenosti a nejistoty, než za problém o sobě [...] těžko si představit, jak by větší množství času mohlo napravit problém bezúčelnosti [...]”* (Sainsbury, 1980: 65.)

Sainsbury tedy považuje za hlavní nedostatkový zdroj kvalifikaci pracovníků a jejich nedostatečnou způsobilost poskytnout komplexní služby integrovaného úřadu. Ať už je jeho výklad přiměřený stavu věcí v Sheffieldu nebo ne, pozoruhodné je, že Sainsburyho komentář zjištěných nedostatků věrně kopíruje výše popsanou *”logiku reformy”*: Problémem podle něj není nedostatek peněz na služby, ale neschopnost pracovníků využít prostor, který jim reforma dala, pro úspornější a potřebám klientů přiměřenější, integrovanou a tudíž složitější práci.

Jiní autoři vidí věc jinak a příčiny napětí mezi rozhodováním podle potřeb a podle zdrojů nacházejí v nepřiměřené rozpočtové politice státu. Tato odlišnost má ideologické pozadí⁷⁵. Tennant a Bayley (1984: 135–136) konstatují, že politická levice vnímá *”komunitní péči”* jako *”způsob demokratizace veřejných sociálních služeb”*, zatímco politická pravice ji chápe jako *”lacinější péči”*. Současně varují před riziky pravicového přístupu, což lze chápat jako projev jejich levicového vidění. S tím souvisí fakt, že Tennant a Bayley nepovažují dilema rozhodování podle potřeb a podle zdrojů za důsledek selhání místních pracovníků a jeho příčiny hledají v rozporech sociální politiky pravicové vlády osmdesátých let.

⁷⁵ Rozdíl pohledu uvedených autorů může být do určité míry důsledkem odlišné politické a ekonomické situace v době obou výzkumů. Výzkum Sainsburyho v Sheffieldu proběhl v polovině sedmdesátých let, v době, kdy politika *”škrťů”* ještě nebyla na pořadu dne. Experiment v Jižním Yorkshiru, který popisují Tennant a Bayley, se odehrál o deset let později, kdy již byla v chodu vládní politika úspor.

Tennant a Bayley popisují experiment, který od roku 1980 probíhal v Jižním Yorkshiru, hornické obci se sedmi tisícovkami obyvatel. Účelem experimentu bylo vyzkoušet práci v "týmu pracovníků různých agentur" a "místních skupin", spojující "v malé obci" poskytovatele formálních (statutárních) služeb s neformálními pečovateli (Tennant, Bayley 1984: 136). Východiskem experimentu byla pravidelná setkání sociálních pracovníků a místního zdravotnického personálu s pracovníky bytového a školského úřadu. Ta se od roku 1980 konala každé dva týdny a během jednoho roku vyvolala změnu. "Sdílení informací a spolupráce na jednotlivých případech se stala rutinou". Intervence "začínala v ranější fázi vzniku problému" a předmětem intervence se stávala "vztahová síť klienta" (Tennant, Bayley 1984: 137–138). Služby byly "dostupnější" a díky tomu po nich "stoupla poptávka" (Tennant, Bayley 1984: 140). Případy, které dříve hlásili pracovníci statutárních služeb, "začal hlásit převážně neformální sektor". Díky tomu stoupl hlavně počet "hlášení potřeby finanční a hmotné pomoci a pomoci pro seniory." (Tennant, Bayley 1984: 139.)

Problémy vznikaly proto, že "místní sociální pracovník byl pro lidi v obci dostupnější, aniž by se zvýšil rozpočet, který měl [...] k dispozici". Spokojenost s jeho službami sice celkově vzrostla, současně se však objevila "mnohem dramatictější nespokojenost" těch lidí, kteří žádali finanční nebo materiální pomoc. Mnoha z nich totiž nebylo možné v rámci původního rozpočtu vyhovět. (Tennant, Bayley 1984: 141.) Díky lepší spolupráci místního sociálního pracovníka s dalšími statutárními i dobrovolnými subjekty bylo možné pružněji vyjadřovat poptávku. Na základě toho se dařilo lépe uspokojovat potřeby dětí a seniorů (Tennant, Bayley 1984: 139–140). Rovněž lidé, kteří měli hmotné potíže, vyjadřovali díky experimentu snáze své žádosti o pomoc. Nevedlo to však ke zlepšení a naopak to vyvolalo napětí. Rozpočtová politika totiž neposkytovala zdroje, které by nové žádosti pomohly uspokojit.

Celkově převládají výzkumy, které jsou založeny na představě, že zlepšování služeb se může opírat výhradně o lepší využití místních zdrojů. Jejich autoři si kladou otázku: "Jak tento úkol zvládají místní pracovníci?" (Hadley, McGrath, 1984; Waldfogel, 1997; Baldwin, 2000: 31–58). Popisují tři způsoby, jimiž se pracovníci místních úřadů vypořádali s napětím mezi rozhodováním z hlediska potřeb a rozhodováním podle zdrojů. První řešení spočívá v rezignaci na komunitní uvažování. Pracovníci se danému dilematu vyhýbají díky tomu, že se nezabývají celkovou bilancí potřeb a zdrojů v obci, pozornost soustřeďují na řešení individuálních případů a v úvahu berou pouze ty potřeby klientů, o nichž ví, že je možné je běžně dostupnými službami uspokojit. Druhé řešení spočívá v rezignaci na uspokojení určité části klientů a ve výběru klientů a potřeb, které "se vejdou" do obecního rozpočtu. Třetí řešení je založeno na snaze uspořít zdroje zajištěním kvalitní, ale lacinější alternativy některé ze služeb a na využití takto ušetřených zdrojů pro spuštění dalších inovací.

Rezignace na komunitní přístup a zpochybnění participace klientů

Výzkum praxe sedmnácti "manažerů péče", kteří v roce 1994 působili ve dvou anglických obcích, ukázal, že dilematu mezi rozhodováním podle potřeb a podle zdrojů se lze úspěšně vyhýbat ignorováním otázek vývoje služeb v obci. Úkolem manažerů péče,

kteřé zkoumal Baldwin (2000: 31–58), bylo posuzovat potřeby žadatelů o služby pro seniory a dospělě s postižením a vypracovávat pro ně *”plány péče”*. Baldwin zjistil, že při této práci jsou manažeři nuceni *”spojovat praxi soustředěnou na uživatele se zvažováním omezených zdrojů”*. Ukázalo se, že na výsledky posuzování potřeb *”silně působí”* představy manažerů péče o tom, jaké zdroje jsou pro uspokojení zjištěných potřeb k dispozici. Manažeři do plánů péče neuváděly ty potřeby, pro něž podle nich nebyly k dispozici odpovídající služby.

Dalo by se soudit, že si manažeři péče zvykli dané dilema zvládat rozhodováním podle nedostatečných zdrojů. Baldwin se ovšem nepřiklonil k takto přímočaré interpretaci svého zjištění. Podle něj manažerům péče nebránily na všechny zjištěné potřeby přiměřeně reagovat zdroje omezené úsporami, ale jejich vlastní nezájem o dotváření skladby dostupných služeb podle potřeb obyvatel obce. Tvrdil, že manažeři péče se *”zabývají jen individuální prací s případem”*, opomíjejí *”management nedostatkových zdrojů”* v obci, *”málo se zajímají o strategické plánování”* a *”nechápu strukturální vlivy na poskytování služeb a nezajímají se o ně”*. Dokonce ani – v rozporu s požadavkem nadřízených – nevyplňují formulář hlášení o chybějících službách, který je jim běžně k dispozici. Výsledkem je, že z hlediska individuálních případů jsou velmi znepokojeni nedostatkem rozvoje některých zdrojů. Toto znepokojení je však nevede k hledání možností měnit situaci v komunitě jako celku. Nezajímají se o potenciálně využitelné zdroje a namísto toho přizpůsobují plány péče svým znalostem o aktuálně dostupných zdrojích. (Baldwin, 2000: 47, 50.)

Protože jsou přesvědčeni, že některé potřeby žadatelů není možné uspokojit, *”rutinně a vědomě”* klientům nepředávají kopie dokumentů o svém posouzení potřeb a plánu péče. Zdůvodňují to jednak tím, že u uživatelů služeb nechtějí vzbuzovat očekávání, o nichž ví, že nebudou uspokojena, a dále tím, že klienti *”tomu nerozumí”* a *”nemají zájem se na posuzování vlastních potřeb podílet”*. (Baldwin, 2000: 40–41, 50–51.) Podle vzoru *”rodičovské analogie”* (viz kapitola sedmá) poukazují na problémy stařecké demence a dalších mentálních obtíží a tomuto svému zdůvodnění upřímně věří. Neuvědomují si, že je uplatňují stereotypně a že *”infantilizace”* klientů může být v některých případech neoprávněná.

Baldwin (2000: 46–47) zdůrazňuje, že uvedené pojetí případového managementu *”podrývá”* politiku *”komunitní péče”* a že manažeři péče si to neuvědomují.

Lze dodat, že z jejich hlediska je tento postup pochopitelný. Baldwinem zkoumaní manažeři svým jednáním nesledovali záměry politiky vlády a profesionálních zapálenců pro *”komunitní péči”*. Spíše se potřebovali zbavit nepříjemného pocitu, že se ve snaze udržet pracovní zátěž v přijatelných mezích nepokoušejí zajistit potřeby, které by z čistě lidského, profesního nebo úředního hlediska asi zajistit měli. Kdyby si to, co se jim pokusil nanést Baldwin uvědomovali, tohoto pocitu by se zbavovali jen stěží. Kouzlo racionalizací, které zdůrazňují, že *”některé služby stejně nejsou dostupné”* a *”klienti tomu nerozumí a ani nechtějí rozumět”* a *”nemá smysl v nich vzbuzovat plané naděje”*, je právě v tom, že odvádějí pozornost od důsledků nedostatečné realizace očekávání politiky *”komunitní péče”* a umožňují si to všechno neuvědomovat.

Rezignace na uspokojení části potřeb jako předpoklad pokračování reformy

Rovněž druhé řešení dilematu mezi rozhodováním podle potřeb a podle zdrojů spočívá v rezignaci na uspokojení některých potřeb klientů. Důvodem jejich neuspokojení však v tomto případě – na rozdíl od řešení popsánoho Baldwinem – není bezděčné upuštění od komunitního přístupu, ale naopak jeho bezvýhradné přijetí. Toto, z hlediska zastánců "integrace služeb" a "komunitní péče" zdánlivě správné řešení, popisuje případová studie poskytování domácí péče "oblastním týmem" v anglickém Normantonu z let 1979–1981 (Hadley, McGrath, 1984).

Na práci oblastního týmu měl podle studie rozhodující vliv jeho vedoucí Cooper, který byl nespokojen s "přílišnou roztržitostí" týmu. Ten byl původně rozdělen do tří kategorií terénních pracovníků, z nichž pouze "okrskoví pracovníci" byli v úzkém kontaktu s obyvateli a organizacemi "okrsku". Jejich úkolem bylo znát okrsek. Případy, které nezvládli sami, měli předávat oblastnímu týmu, kde je převzali "sociální pracovníci" a "domácí pečovatelé". Cooper měl pocit, že tým je v důsledku rozdělení do tří kategorií příliš roztržitý a že zejména sociální pracovníci nejsou účinně spojeni s komunitou. Proto okrsky rozdělil na menší "rajony" a pokusil se všechny tři specializace "integrovat" v jejich rámci. (Hadley, McGrath, 1984: 34.)

Chtěl, aby všichni pracovníci působili ve svém "rajonu" a mohli v něm "poznat jak potřebné, tak ty, kdo jsou ochotni a schopni jim pomoci". Tento přístup měl podle Coopera přinést čtyři výhody: 1. lepší znalost zranitelných lidí, existujících sítí podpory a také lepší znalost pracovníků obyvateli "rajonu", 2. dostupnější pomoc pro místní obyvatele, 3. mobilizaci širší škály místních zdrojů (účelnější využití personálu a přijetí širších rolí pracovníky, dostupnější pomoc neformálním pečovatelům, lepší kontakty s místními organizacemi a podněcování dobrovolnické pomoci) a 4. lepší pracovní uspokojení personálu týmu. (Hadley, McGrath, 1984: 35–36.)

Tým, který od roku 1976 pracoval podle těchto zásad, byl v průběhu roku 1979 nucen "zvládnout škrty v nákladech na služby, které byly reakcí místních úřadů na škrty provedené národní vládou" (Hadley, McGrath, 1984: 165). Reakce týmu byla směsí "zloby a nevole" s věcnou diskusí o způsobu řešení vzniklé situace. Cooper "přišel s tím, že nemá cenu pokoušet se odporovat rozhodnutí vyššího managementu a radních, a navrhl, aby tým raději věnoval energii rozvoji dalších zdrojů v komunitě". Pracovníci se shodli, že pouze "pokud se objeví evidentní nedostatky ve službách nebo stížnosti klientů, mělo by se to hlásit obecní radě". Krácení počtu hodin domácí pomoci bylo diskutováno na několika setkáních a nakonec pracovníci jednotlivých "rajonů" začali "systematicky bilancovat potřeby svých klientů". Výsledkem byla "redukce", která vzešla z kolektivního "přehodnocení" potřeb velkého počtu uživatelů. (Hadley, McGrath, 1984: 166.)

Za povšimnutí stojí dvojznačnost popsánoho řešení konfliktu mezi rozhodováním podle potřeb a podle zdrojů. Cooper vyzval k "hledání nových zdrojů". Výsledkem však nebylo hledání nových možností, ale kolektivní "přehodnocení" a "redukce" uspokojovaných potřeb. Výzva vedoucího zněla: "V duchu komunitního přístupu hledejme nové možnosti!" Nevyslovený smysl tohoto sdělení byl však poněkud jiný: "Tam, kde to jde, provedme nezbytnou redukci a zachovejme si tak možnost pracovat dále v úzkém kontaktu s obyvateli svých „rajonů“". Primární byla snaha uchovat

preferovaný, nedávno zavedený model poskytování domácí péče. Cooperovo provolávání zásad "komunitní péče" přitom posloužilo jako zdůvodnění jejich opaku – kolektivního rozhodnutí podle zdrojů a vyloučení "zbytných" klientů a jejich potřeb.

Tento můj výklad se neopírá pouze o konstatování rozporu mezi výzvou Coopera ke "hledání nových zdrojů" a způsobem jejího provedení. Svým oslavným komentářem popsané události jej bezděky podpořili také autoři studie Hadley a McGrath. Podle nich: *"Pod tíhou škrťů morálka na chvíli poklesla, ale komunitní iniciativa týmu nebyla zasažena [...] kombinace otevřené diskuse škrťů, účast na plánování jejich provedení a příležitost hledat alternativy statutárního způsobu poskytování služeb zabránila prudkému narušení morálky, ke kterému ve stejné době došlo u řady dalších oblastních týmů téhož obecního úřadu"* (Hadley, McGrath, 1984: 166). Že došlo k omezení služeb pro klienty? Nevadí. Hlavně že nezesláblo odhodlání pokračovat v reformě. "Rajony", které měly být nástrojem, se v očích nadšených badatelů (a pravděpodobně i pracovníků zkoumaného týmu) staly účelem. V zápalu reformního nadšení si toho nikdo nevšiml.

Úspora reformou

Pokud jsou obě dosud popsaná řešení založena na dodatečném odůvodnění rozhodování podle zdrojů a na rezignaci na uspokojení části potřeb klientů, třetí řešení naznačuje, že spojení rozhodování podle potřeb klientů s úsporami zdrojů je možné.

Waldfogel (1997: 474–479) popisuje jeden z amerických pokusů o "integraci služeb", tzv. *"Marylandskou iniciativu pro reformu systému"* zahájenou v roce 1989. Po zkušenostech s převážně neúspěšnou reformou z počátku sedmdesátých let, byl nový plán založen na tom, že *"pracovníkům první linie a místním úřadům bylo povoleno experimentovat a stát dal najevo ochotu učit se pomocí monitoringu, to je, zdokonalovat své plány na základě zpětné vazby od místních aktérů"*. Delegování pravomocí na obce a důraz na integraci služeb v rámci práce s případem umožnilo, aby reforma *"spočívala v posilování schopnosti místní komunity plánovat a dodávat služby a hledat modely případové práce zaměřené na rodinu"*.

Ani za těchto okolností se ovšem reforma neobešla bez potíží se zdroji. Zapojení místních aktérů do společného plánování a poskytování služeb sice na místní úrovni umožnilo *"překlenout bariéry mezi agenturami a pomáhalo řešit staré bitvy o klientelu a rozpočty"*. Přesto se však objevila *"neochota jedné státní agentury účastnit se na financování společného fondu"*. Toliko *"střídavé legislativní úspěchy"* měly za následek, že stát nebyl pro svou iniciativu schopen vytvořit žádné zcela nové zdroje.

Tyto potíže se hned na počátku reformy podařilo do určité míry vyvážit výběrem cílové populace. Účelem prvních změn bylo, aby se díky lepší koordinaci služeb v obcích zamezilo *"zbytečnému umístování dětí do náhradní rodinné péče"* a aby se děti, které byly v ústavní nebo jiné náhradní péči mimo území státu Maryland, mohly vrátit zpět. Pokles umístění do náhradní rodinné péče a zejména návrat dětí, jejichž pobyt mimo území státu byl značně nákladný, znamenal pro rozpočet sociálních služeb státu viditelné úspory. Ty umožnily vytvořit společný pobídkový fond, který poskytl prostředky na podporu snahy místních komunit najímat nové preventivní služby.

Představu o "službách na ochranu rodiny", které umožnily úsporu zdrojů, nabízí následující popis případu: "Matce se šesti dětmi bylo doporučeno navštívit služby na ochranu rodiny v Baltimore City, protože měla nebezpečné a nepřiměřené bydlení. Děti byly již dříve umístěny do pěstounské péče a úřad péče o děti zvažoval jejich opětovné umístění. Namísto toho pomohl rodinný poradce rodině najít nový byt a využil účelově nepředurčené prostředky [nově zřízeného] fondu pro ochranu rodiny, aby zaplatil za stěhování a nakoupil ledničku. Jakmile byla zvládnuta krize s bydlením, poradce spolupracoval s matkou na řešení dalších naléhavých otázek, například na zajištění testu HIV pro ni a zprostředkování terapeutického řešení její deprese. Rodinný poradce také využil své osobní konexe k tomu, aby nejstaršímu dítěti pomohl najít po ukončení školy práci." Rok po oficiálním uzavření případu udržoval poradce s rodinnou pravidelné kontakty a "matka si jej vážila za to, že jí pomohl uchránit děti před návratem do náhradní rodinné péče". (Waldfogel, 1997: 476.)

Waldfogel bohužel podrobněji nepopisuje proces integrace a vzniku nových, preventivních služeb. Přesto se zdá, že ekonomicky účelná volba cílové populace a zapojení místních služeb do komplexnějšího řešení jednotlivých případů skýtá šanci na pokrytí dosud neuspokojených potřeb a na zajištění zdrojů pro další inovace systému služeb. Waldfogel nicméně upozorňuje na další problémy, které mohou snahy o integraci provázet. Říká, že "uvedené inovace místních programů nemusí nutně ovlivnit způsob práce uvnitř dříve existujících systémů poskytování služeb. Není například jasné, zda střediska podpory rodiny a programy ochrany rodiny měly v Marylandu nějaký vliv na práci státního úřadu péče o děti." Tato otázka je podle něj důležitá, protože "většina dětí a rodin je i nadále klienty původního systému poskytování služeb". (Waldfogel, 1997: 479–480.)

OPERAČNÍ STRATEGIE ORGANIZACÍ SLUŽEB SOCIÁLNÍ PRÁCE

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

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

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

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

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

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

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

Typologie operačních strategií

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

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

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

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

Vytváření typologie operačních strategií jsem sobě i shovívavému čtenáři trochu zjednodušil tím, že jsem při vzájemném kombinování řešení strategických dilemat vynechal dilema mezi působením na klienta a na jeho sociální prostředí (viz o něm kapitolu čtrnáct). Toto zjednodušení mi umožnilo pracovat s kombinacemi tří dilemat a vytvořit typologii, která je přehledná⁷⁶. Vzniklo osm typů operačních strategií a pro každý z nich se v literatuře podařilo najít příklad ze života. Není pochyb o tom, že vymezené typy by bylo možné dále členit. Toto zpřesnění by však bylo na úkor přehlednosti, a tím i použitelnosti vytvořené typologie.

První krok k typologii: čtyři kategorie operačních strategií

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

schéma číslo 8

Čtyři kategorie operačních strategií

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

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

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

⁷⁶ Kombinováním čtyř dilemat by vznikla typologie se šestnácti typy. Vypuštěním jednoho a kombinováním tří dilemat vzniklo osm základních typů operačních strategií.

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

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

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

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

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

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

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

Druhý krok k typologii: osm typů operačních strategií

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

z *periferie společnosti*” a sociální pracovníci se v zájmu této části obyvatel USA snažili *”využít své pozice v sociálních službách”*. *”Během práce v terénu”* se například *”účastnili demonstrací”*, *”zajistili kopírku”* apod. (Wagner, 1989: 267–269, 280.)

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

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

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

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

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

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

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

Volba cílů pomocí bezprostředního poznání a práce s případem

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

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

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

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

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

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

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

Realizace cílů určených na základě zprostředkovaného poznání prací s případem

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Změna pravidel určená na základě osobní zkušenosti s případem

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

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

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

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

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

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

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

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

Realizace cílů určených na základě zprostředkovaného poznání reformou pravidel

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

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

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

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

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

Murray (1998: 21) tento příběh popisuje proto, aby vysvětlil, proč *”v tomto historickém období došlo ke zhoršení tolika základních trendů ve vývoji kvality života chudých”.* Já se s pomocí jeho argumentů pokusím odpovědět na otázku: *”Jaká byla strategie intervence těch, kteří v rámci ‚štědré revoluce’ (Murray, 1998: 26) pracovali přímo s chudými?”* K tomu je třeba poněkud obsírněji vysvětlit dobový kontext jejich intervencí.

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

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

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

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

o rovnost jako právo a teorii, ale rovnost jakožto fakt a rovnost jakožto výsledek". Následovala "afirmativní akce"⁷⁷ (Murray, 1998: 50) a dlouhá řada dalších programů⁷⁸, jejichž účelem bylo neponechat systém, který dosud toleroval diskriminující chování, "sám sobě", aby se u něj nemohl projevit sklon navracet se k původním praktikám (Murray, 1998: 51). Toto zadání "elity" realizovali sociální pracovníci, kteří uváděli do praxe jednotlivé programy boje s chudobou a diskriminací. Jejich možné strategie intervence se nyní pokusím na pozadí Murrayho výkladu rekonstruovat.

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

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

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

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

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

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

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

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

Závěr: Opakovatelnost, jedinečnost a profesionalizace

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

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

Hlavní témata, kterými se výzkum organizací služeb sociální práce zabývá, nejsou příliš početná. Od šedesátých let 20. století se v USA a o něco později v Evropě stala středem zájmu otázka profesionalizace sociální práce (Lubove, 1968; Toren, 1969, 1972; Bartlett, 1970; Gilbert, Spetch, 1976). V osmdesátých letech se toto téma objevilo znovu. V souvislosti se snahami provozovat služby sociální práce v tržních nebo rádobý-tržních podmínkách⁷⁹ se tentokrát hovoří o "de-profesionalizaci" nebo "re-profesionalizaci" sociální práce (Fabricant, 1985; Howe, 1991; Laan, 1998a, 1998b; Harris, 1998; Baldwin, 2000).

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

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

reformě státních sociálních služeb v roce 1970⁸⁰ (Booth, Martin, Mellote, 1980; Kakabadse, 1986; Howe, 1986 aj.). Otázka autonomie profesionálů a jejího vlivu na úspěšnost intervence vyvstala také v souvislosti s *"morální panikou"*, která v Anglii nastala, když veřejnost v roce 1973 *"objevila"* fenomén týraného dítěte (Howe, 1992: 493).

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

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

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

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

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

Snahu o individualizaci přístupu, která by sociálním pracovníkům dala šanci kontrolovat vlastní práci, blokují také zájmy zákonodárců a manažerů. Ti se pokoušejí snižovat náklady poskytování služeb a chtějí zvyšovat jistotu a předvídatelnost výsledků. V zájmu těchto cílů předepisují manažeři sociálním pracovníkům, aby poskytovali standardizované *"balíky služeb"* a nároky klientů na využití služeb, které jsou závazné

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Hledání odpovědí na tyto otázky nebude jednoduché. Poznatky a zkušenosti z praxe organizací se budou i u nás pokoušet zodpovědět sociální pracovníci a výzkumníci, kteří tíhnou k professionalism. Předjet tomu, aby se pod jejich vlivem poznávání kultury přístupu ke klientům soustředilo výhradně na otázky profesionalizace, můžeme dvěma způsoby. Předně nám může pomoci znalost dilemat profesionálů v organizacích. Díky ní můžeme rozpoznat, kdy se naše pozornost bezděky obrací k hodnotám a problémům profesionálů a kdy si všímáme věcí, které zajímají i jiné skupiny pracovníků služeb sociální práce. Kromě toho je třeba vytvářet podmínky pro diskusi, která by se zabývala problémy praktické práce s klientem a ve které by měli co říci jak ti, kdo vládnou psaným slovem, tak ti, kdo se k otázkám vlivu pracovních podmínek na práci s klientem raději vyslovují bezprostředně, v osobní diskusi.

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

POUŽITÁ LITERATURA

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

- BRODKIN, E. Z.: Inside the Welfare Contract: Discretion and Accountability in State Welfare Administration. *Social Security Review*, 1997, Vol. 71, No. 1, pp. 1–33.
- BROWN, E., BULLOCK, R., HOBSON, C., LITTLE, M.: *Making Residential Care Work. Structure and Culture in Children's Homes*. Ashgate Publishing Limited, Aldershot – Vermont 1998.
- CLARK, J., NEWMAN, J.: *The Managerial State*. Sage, London 1997.
- CLOWARD, R., EPSTEIN, I.: *Private Social Welfare's Disengagement from the Poor: The Case of Family Adjustment Agencies*. In: Zald, M.N. (ed.), *Social Welfare Institutions, A Sociological Reader*, John Wiley & Sons, New York–London–Sydney 1965, pp. 623–644.
- COUSE, A.K.: *Power and authority in treatment – a private agency point of view*. In: Yelaja, S.A. (ed.), *Authority and social work: concept and use*, University of Toronto Press, Toronto 1971, pp. 134–143.
- CRAIG, G., GLENDINNING, C.: *Rationing versus choice: Tensions and options. Cash and care for disabled and older people and their carers*. In: Deakin, N., Page, R. (eds.), *The Costs of Welfare*, Avebury, Aldershot–Brookfield USA–Hong Kong–Singapore–Sydney 1993, pp. 165–182.
- CYPHER, J.R.: *Specialisation by Stealth and by Design*. In: Booth, T., Martin, D., Mellote, C. (eds.), *Specialisation, Issues in the Organisation of Social Work*, BASW/SSRG, Birmingham 1980, pp. 77–92.
- DAVIES, A.D.: *Settlement Workers in Politics, 1890–1914*. In: Mahaffey, M., Hanks, J.W.: *Practical Politics. Social Work and Political Responsibility*. NASW, Silver Spring, Maryland 1982, pp. 32–44.
- DEMPSEY, D.J.: *Establishing ELAN in a State Chapter*. In: Mahaffey, M., Hanks, J.W.: *Practical Politics. Social Work and Political Responsibility*. NASW, Silver Spring, Maryland 1982, pp. 227–240.
- DODSON, D.W.: *Institutional Racism in Social Welfare Agencies*. In: *The Social Welfare Forum 1970*, NCSW–Columbia University Press, New York–London 1970, pp. 88–98.
- DOMINELLI, L.: *'Race', Gender, and Social Work*. In: Davies, M. (ed.), *The Sociology of Social Work*, Routledge, London – New York 1991, pp. 182–201.
- FABRICANT, M.: The Industrialization of Social Work Practice. *Social Work*, 1985, Vol. 30, No. 5, pp. 389–395.
- FERRERA, M.: *The Southern Welfare States in Social Europe*. (Paper presented on the ISA Conference about "Comparative Research on Welfare State Reforms", Pavia, September 1995.)
- FIELDING, N.: *Probation Practice. Client Support under Social Control*. Gower, Aldershot 1984.
- FLECK-HENDERSON, A.: Moral Reasoning in Social Work Practice. *Social Service Review*, 1991, Vol. 65, No. 2, pp. 183–202.
- FUKASAWA, K.: *Caring Society and Payments for Care: What types of Mixed Economy of Care do Work Well*. (Paper presented on EISS Conference on "Confidence and Changes. Managing Social Protection Systems in the New Millennium", Götteborg, 6–10 September 2000.) 13 p.
- GEERTZ, C.: *Interpretace kultur*. SLON, 2000, s. 13–42.
- GIDDENS, A.: *Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age*. Polity Press, Oxford 1991.
- GILBERT, N., SPETCH, H.: *The Emergence of Social Welfare and Social Work*. F.E. Peacock Publishers, Itasca 1976.

- GILBERT, N., SPETCH, H.: *The Incomplete Profession*. In: Gilbert, N., Spetch, H., *The Emergence of Social Welfare and Social Work*, F.E. Peacock Publishers, Itasca 1976, pp. 318–335.
- GOFFMAN, E.: *Asylums. Essays on the social situation of mental patients and other inmates*. Penguin Books, London – New York – Ringwood – Toronto – Auckland – Harmondsworth 1991.
- GREGOR, M.: *Sociologie práce*. FF UJEP, Brno 1985.
- GREENWOOD, E.: *Attributes of Profession*. In: Gilbert, N., Spetch, H., *The Emergence of Social Welfare and Social Work*, F.E. Peacock Publishers, Itasca 1976, pp. 302–318.
- HADLEY, R., COOPER, M., DALE, P., STACY, G.: *A Community Social Worker's Handbook*. Tavistock Publications, London – New York 1987.
- HADLEY, R., McGRATH, M.: *When Social Services Are Local. The Normanton Experience*. George Allen & Unwin, London – Boston – Sydney 1984.
- HAGEN, J.L.: Income Maintenance Workers: Technicians or Service Providers? *Social Service Review*, 1987, Vol. 61, No. 2, pp. 261–271.
- HANLAN, A.: *From Social Work to Social Administration*. In: *Social Work Practice 1970*, NCSW–Columbia University Press, New York–London 1970, pp. 41–53.
- HARRIS, J.: Scientific Management, Bureau-Professionalism, New Managerialism: The Labour Process of State Social Work. *British Journal of Social Work*, 1998, Vol. 28, No. 6, pp. 839–862.
- HARRIS, J.: *The Social Work Business*. Routledge, London – New York 2000.
- HARRIS, J., McDONALD, C.: Post-Fordism, the Welfare State and the Personal Social Services: A Comparison of Australia and Britain. *British Journal of Social Work*, 2000, Vol. 30, No. 1, pp. 51–70.
- HASENFELD, Y.: *Human Service Organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1983.
- HENSHEL, R.L.: *Thinking about Social Problems*. Harcourt Brace Jovanovich, San Diego – New York – Chicago – Austin – Washington, D.C. – London – Sydney – Tokyo – Toronto 1990.
- HILL, M.: *Understanding Social Policy*. Basil Blackwell, Oxford 1990.
- HILL, M.: *Understanding Social Policy*. Blackwell Publishers, Oxford 2000.
- HORNE, M.: *Values in Social Work*. (Second Edition.) Ashgate, Aldershot – Burlington USA – Singapore – Sydney 1999.
- HOWE, D.: *Social Workers and Their Practice in Welfare Bureaucracies*. Gower, Aldershot–Vermont 1986.
- HOWE, D.: *The Family and the Therapist. Towards a Sociology of Social Work Method*. In: Martin, D. (ed.), *The Sociology of Social Work*, Routledge, London – New York 1991, pp. 147–162.
- HOWE, D.: Child Abuse and the Bureaucratization of Social Work. *The Sociological Review*, 1992, Vol. 40, No. 3, pp. 491–508.
- KAKABADSE, A.: *Culture of Social Services*. Gower, Aldershot 1986.
- KELLER, J.: *Zájem*. In: *Velký sociologický slovník*, Karolinum, Praha 1996, s. 1427–1428.
- KLIMEŠ, L.: *Slovník cizích slov*. SPN, Praha 1981.
- KNEGT, R.: Rule Application and Substantive Justice: Observations at a Public Assistance Bureau. *The Netherlands Journal of Social Science*, 1987, Vol. 23, No. 1, pp. 116–125.
- KOPELS, S., KAGLE, J.D.: Do Social Workers Have Duty to Warn? *Social Service Review*, 1993, Vol. 67, No. 1, pp. 101–126.

- KUHN, T.S.: *Štruktúra vedeckých revolúcií*. Pravda, Bratislava 1982.
- LAAN V. d., G.: *Otázky legitimity sociální práce*. Albert – ZSF OU, Boskovice – Ostrava 1998a.
- LAAN V. d., G.: The professional role of social work in a market environment. *European Journal of Social Work*, 1998b, Vol. 1, No. 1, pp. 31–40.
- LART, R., MEANS, R.: *User empowerment and buying community care: Reflections on the emerging debate about charging policies*. In: Deakin, N., Page, R. (eds.), *The Costs of Welfare*, Avebury, Aldershot–Brookfield USA–Hong Kong–Singapore–Sydney 1993, pp. 107–127.
- Le GRAND, J., BARTLETT, E. (eds.): *Quasi Markets and Social Policy*. Macmillan, Basingstoke 1993.
- LEONARD, P.: *Towards a Paradigm for Radical Practice*. In: Bailey, R., Brake, M., (eds.), *Radical Social Work*, Edward Arnold, London 1975, pp. 46–61.
- LIPSKY, M.: *Street-level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services*. Russell Sage Foundation, New York 1980.
- LIPSKY, M.: *The Paradox of Managing Discretionary Workers in Social Welfare Policy*. In: Adler, M., Colin, B., Clasen, J., Sinfield, A. (eds.), *The Sociology of Social Security*, Edinburgh University Press, Edinburgh 1991, pp. 212–228.
- LUBOVE, R.: *The Professional Altruist. The Emergence of Social Work as a Career*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts 1968.
- MAHAFFEY, M., HANKS, J.W.: *Practical Politics. Social Work and Political Responsibility*. NASW, Silver Spring, Maryland 1982.
- MARTIN, J.: *Cultures in Organizations. Three Perspectives*. Oxford University Press, New York – Oxford 1992.
- MATOUŠEK, O.: *Ústavní péče*. SLON, Praha 1999.
- MATOUŠEK, O. a kol.: *Základy sociální práce*. Portál, Praha 2001.
- MERTON, R.K.: *Studie ze sociologické teorie*. SLON, Praha 2000.
- MESSINGER, R.W.: *Empowerment: A Social Worker's Politics*. In: Mahaffey, M., Hanks, J.W.: *Practical Politics. Social Work and Political Responsibility*. NASW, Silver Spring, Maryland 1982, pp. 212–223.
- MORRISSEY, M.H.: The Downtown Welfare Advocate Centre: A Case Study of a Welfare Rights Organization. *Social Service Review*, 1990, Vol. 64, No. 2, pp. 189–207.
- MULLALY, R.: *Structural Social Work. Ideology, Theory and Practice*. McClelland & Stewart Inc., Toronto 1993.
- MUNDAY, B.: *What Future for the Personal Social Services?* In: Novotny, H. (ed.), *Thought and Action in Social Policy, Social Concerns for the 1980s*, ECSWTR, Wien 1984, pp. 171–180.
- MURRAY, CH.: *Příliš mnoho dobra. Americká sociální politika 1950–1980*. SLON, Praha 1998.
- MUSIL, L. (ed.): *Vývoj sociálního státu v Evropě. Čítanka z historie moderní evropské sociální politiky*. Doplněk, Brno 1996.
- MUSIL, L.: *Kultura pracovišť služeb sociální práce*. In: *Sociální studia* 4/1999, s. 105–113.
- MUSIL, L.: *Sociální dávky jako součást komplexní intervence do situace klienta*. In: Mareš, P a kol., *Dávky sociálního státu: nastavení systému – jeho ekonomická i sociální efektivita a sociální konsekvence pro klienty sociálního státu i společnost*, FSS MU a Nakladatelství Georgetown, Brno 2001, s. 128–137.

- MUSIL, L.: *Strategie terénní práce v problémových romských komunitách aneb Jak reagovat na politiku sestěhovávání neplatičů?* In: Sirovátka, T. (ed.), *Menšiny a marginalizované skupiny v České republice*, MU FSS a Georgetown, Brno 2002, s. 291–319.
- MUSIL, L., HUBÍKOVÁ, O., KUBALČÍKOVÁ, K., HAMAROVÁ, E.: *Kultura poskytování osobních sociálních služeb: případová studie domu na půl cesty*. (Zpráva z první fáze výzkumu.) VÚPSV, Brno 2001.
- MUSIL, L., HUBÍKOVÁ, O., KUBALČÍKOVÁ, K.: *Kultura poskytování osobních sociálních služeb: případová studie pečovatelské služby*. (Zpráva z první fáze výzkumu.) VÚPSV, Brno 2001.
- MUSIL, L., NAVRÁTIL, P.: Přístupy k práci s menšinami – dilemata a možnosti jejich řešení. Část II – Antipresivní přístupy. *Sociální práce*, 6/1999, s. 34–52.
- NAVRÁTIL, P.: Sociální práce jako sociální konstrukce. *Sociologický časopis*, XXXIV, 1/1998, s. 37–50.
- NAVRÁTIL, P.: *Teorie a metody sociální práce*. Marek Zeman, Brno 2001.
- NAVRÁTIL, P.: *Projekt komunitního bydlení v perspektivě paradigmat sociální práce*. In: Sirovátka, T. (ed.), *Menšiny a marginalizované skupiny v České republice*, MU FSS a Georgetown, Brno 2002, s. 321–351.
- NAVRÁTIL, P., MUSIL, L.: *Sociální práce s příslušníky menšinových skupin*. In: *Sociální studia*, 5/2000, 127–163.
- NORTH, M.: *The Secular Priests*. George Allen & Unwin, London 1972.
- Občanské poradny ve Velké Británii (CAB). *Sociální práce*, 0/98, s. 23–24.
- OHLIN, L.E., PIVEN, H., PAPPENFORT, D.M.: *Major Dilemmas of the Social Worker in Probation and Parole*. In: Zald, M.N. (ed.), *Social Welfare Institutions, A Sociological Reader*, John Wiley & Sons, New York–London–Sydney 1965, pp. 523–538.
- OTTO, H.-U.: Alternative Sozialarbeit: Informalisierung sozialer Kontrolle im Bereich abweichenden Verhaltens. *Neue Praxis*, 1989, Jhrg. 19, H. 6., S. 525–531.
- PAULEY, R.M.: *Redesigning a Social Service Delivery System*. In: *Social Work Practice*, NASW, New York – London 1971, pp. 139–151.
- PAYNE, M.: *Modern Social Work Theory: A critical introduction*. The MacMillan Press Ltd, Basingstoke and London 1991.
- PINCUS, A., MINAHAN, A.: *Toward a Model for Teaching a Basic First-Year Course in Methods of Social Work Practice*. In: Gilbert, N., Spetch, H., *The Emergence of Social Welfare and Social Work*, F.E. Peacock Publishers, Itasca 1976, pp. 432–459.
- POINTING, J.: (ed.): *Alternatives to Custody*. Basil Blackwell, Oxford 1986.
- POPPLER, K.: *Analysing Community Work. Its Theory and Practice*. Open University Press, Buckingham – Philadelphia 1996.
- RANDALL, F.: *British Social Services*. M&E Handbooks, 1981.
- REESER, L.Ch., EPSTEIN, I.: Social Workers' Attitudes toward Poverty and Social Action: 1968–1984. *Social Service Review*, 1987, Vol. 61, No. 4, pp. 610–622.
- REIN, M.: *Social Work in Search of a Radical Profession*. In: Gilbert, N., Spetch, H., *The Emergence of Social Welfare and Social Work*, F.E. Peacock Publishers, Itasca 1976, pp. 459–484.

- REISCH, M., WENCOUR, S.: The Future of Community Organization in Social Work: Social Activism and the Politics of Profession Building. *Social Service Review*, 1986, Vol. 60, No. 1, pp. 70–93.
- ROSEN, A., LIVNE, S.: Personal versus Environmental Emphases in Social Workers' Perceptions of Client Problems. *Social Service Review*, 1992, Vol. 66, No. 1, pp. 85–96.
- SAINSBURY, E.: *A Professional Skills Approach to Specialisation*. In: Booth, T., Martin, D., Mellote, C. (eds.), *Specialisation, Issues in the Organisation of Social Work*, BASW/SSRG, Birmingham 1980, pp. 62–76.
- SATYAMURTI, C.: *Care and control in local authority social work*. In: Parry, N.; Rustin, M.; Satyamurti, C. (eds.): *Social Work, Welfare and the State*. Edward Arnold, London 1979, pp. 87–103.
- SAVAYA, R., MALKINSON, R.: When Clients Stay Away. *Social Service Review*, 1997, Vol. 71, No. 2, pp. 214–230.
- SCHMIDT, L.A.: Problem Drinkers and the Welfare Bureaucracy. *Social Service Review*, 1990, Vol. 64, No. 3, pp. 390–406.
- SCHWARTZ, W.: *Private Troubles and Public Issues: One Social Work Job or Two?* In: The Social Welfare Forum, NCSW–Columbia University Press, New York–London 1969, pp. 22–43.
- SCHWEINITZ de, E., SCHWEINITZ de, K.: *The place of authority in the protective function of the public welfare agency*. In: Yelaja, S. (ed.), *Authority and social work: concept and use*, University of Toronto Press, Toronto 1971, pp. 123–133.
- SCOTT, W.R.: *Professional Employees in a Bureaucratic Structure: Social Work*. In: Etzioni, A. (ed.), *The Semi-Professions and Their Organization*, The Free Press, New York 1969, pp. 82–140.
- S Ing. Petrou Francovou o projektu občanských poraden. *Sociální práce*, 0/98, s. 21–22.
- SKOCPOL, T.: *Taking Exception Explaining the Distinctiveness of American Public Policies in the Last Century*. In: Castles, F.G. (ed.), *The Comparative History of Public Policy*, Oxford University Press, New York 1989, 292–333.
- Standardy kvality sociálních služeb*. MPSV, Praha 2002.
- STREET, D., VINTER, R.D., PERROW, Ch.: *Organization for Treatment. A Comparative Study of Institutions for Delinquents*. The Free Press, New York 1966.
- TENNANT, A., BAYLEY, M.: *Continuity of Social Work Ideas and Practice in the U.K.* In: Novotny, H. (ed.), *Thought and Action in Social Policy, Social Concerns for the 1980s*, ECSWTR, Wien 1984, pp. 131–142.
- TOREN, N.: *Semi-Professionalism and Social Work: A Theoretical Perspective*. In: Etzioni, A. (ed.), *The Semi-Professions and Their Organization*, The Free Press, New York 1969, pp. 141–195.
- TOREN, N.: *Social Work: The Case of a Semi-Profession*. Sage, London 1972.
- ÚLEHLA, I.: *Umění pomáhat*. SLON, Praha 1999.
- VARECKÝ, L.: Zruš svůj vlastní ústav! *Magazín Dnes*, 13/1998, s. 10–12.
- WAGNER, D.: Radical Movements in the Social Services: A Theoretical Framework. *Social Security Review*, 1989, Vol. 63, No. 2, pp. 264–284.
- WALDFOGEL, J.: The New Wave of Service Integration. *Social Security Review*, 1997, Vol. 71, No. 3, pp. 462–484.

- WILENSKY, H.L., LEBEAUX, Ch.N.: *Industrial Society and Social Welfare*. Free Press, Toronto 1967.
- WINKLER, J.: *Organizační kultura poskytování příjmově a majetkově testovaných sociálních dávek v České republice*. In: Sirovátka, T. (ed.), *Česká sociální politika na prahu 21. století, Efektivnost, Selhávání, Legitimita*, MU, Brno 2000, s. 105–129.
- WINNICOTT, C.: *Casework and Agency Function*. In: Younghusband, E. (ed.), *Social Work and Social Values*. George Allen & Unwin Ltd., London 1967, pp. 102–112.
- YELAJA, S.A.: *The concept of authority and its use in child protective service*. In: Yelaja, S. (ed.), *Authority and social work: concept and use*, University of Toronto Press, Toronto 1971, pp. 229–241.

Jmenný rejstřík

-
- Abel E.K., 186–187,194
Abrams H.A., 176
Adams P., 168,176,178–179,187–189,192
Alexander Ch.A., 173,176,178–179,196
Atkins Ch., 120
- Baldwin M., 29,90,99,103,190–191,202–203,
205–207,224,226
Baartman, 137
Bartlett E., 224
Bartlett H.M., 15–16,174,181–183,197,224
Bayley M., 203–205
Bell B.C., 179–180
Bell W.G., 179–180
Billis D., 29,111–117,
Blau P.M., 5,8,12,41,224
Bok M., 188,199–200
Booth T., 17,190,225
Bowers W.J., 142
Briar K.H., 186
Briar S., 174,186–187
Brieland D., 173,176
Brock T., 55,126
Brodkin E.Z., 29,117,120–123,126,224
Brown E., 24,35,
Bullock R., 24,35,
- Clark J. 59,110–111,117,226
Cloward R., 59,79,85,216–217
Couse A.K., 90,94,106–107,166
Craig G., 190,202–203
Cypher J.R., 87
- Davies A.D., 176,187,188,194,215
Dellums R., 164–165
Dempsey D.J., 176
Dodson D.W., 85–87
Dominelli L., 188
Dukakis M., 120–121
- Epstein I., 59,79,85,173,176,179,196,216–217
- Fabricant M., 111,117,224
Ferrera M., 214
Fielding N., 90,93,98–100,105,
Fleck-Henderson A., 36,39
Fukasawa K., 190,202
- Geertz C., 24,
Giddens A., 151
Gilbert N., 176,197,224
Glendinning C., 190,202–203
Goffman E., 41,61,64–75,224
Goldstein S., 176
Gregor M., 5,22,148
Greenwood E., 111,225
- Hadley R., 205,207–208
Hagen J.L., 128,129,131
Hamarová E., 98–99,101–102
Hanks J.W., 164,173,197
Hanlan A., 186,191
Harknett K., 55,126
Harris J., 110–111,117,224,226
Hasenfeld Y., 9,48,49,80,82,87,89,138,149,
199–200
Henshel R.L., 90
Hill M., 157,191–192,202
Hobson C., 24,35,
Horne M., 143–146
Howe D., 28,31,32–34,38,40,52,87–88,90,
111–117,123–126,161–163,224–226
Hubíková O., 98–99,101–105,
- Janssen G., 135–136
- Kagle J.D., 140–142
Kakabadse A., 225
Keller J., 154
King M.L., 221
Klimeš L., 36
Knegt R., 117–119
Kopels S., 140–142
Kuhn T.S., 184
Kubalčíková K., 98–99,101–105,
- Laan G., 5,41,59,90,94–97,109,117,128–143,
146–147,166,176,187,192,217–218, 224
Lart R., 202
Lathorp J., 187
Lebeaux Ch.N., 165,173–174,179,194–195
LeGrandt J., 224
Lipsky M., 8,29,36–37,41,46,47,48–52,54,58,
59,61–64,71–76,77–89,111,117,120–122,126,
149–150,157,166,210,214,216,224,226
Little M., 24,35,
Livne S., 197
Lubove R.,186–187,189,194,214,224

Mahaffey M., 164,173,197
 Malkinson R., 169–171,220–221
 Martin D., 17,190,225
 Martin J., 25–26,157
 Matoušek O., 51–52,116
 McKay H., 199
 McDonald C., 111
 McGrath M., 205,207–208
 Means R., 202
 Meché J., 132–134
 Mellote C., 17,190,225
 Merton R.K., 90,224,225
 Messinger R.W., 164
 Minahan A., 13
 Morrissey M.H., 173,174,176,179,188,192–193,199,201
 Musil L., 15–17,18,98–99,101–105,116,184,188,214,219,224
 Mullaly R., 188–189,192,201
 Munday B., 203
 Murray Ch., 191,195,215,220–223

 Navrátil P., 5,15–16,31,116,182,184,188
 Newman J., 59,110–111,117,226
 North M., 186

 Ohlin L.E., 90,94,105–106
 Otto H.-U., 24, 53–54,

 Pappenfort D.M., 90,94,105–106
 Pauley R.M., 187,190
 Payne M., 31,116,184
 Perrow Ch., 149–150
 Pincus, A., 13
 Piven F., 192
 Piven H., 90,94,105–106
 Pointing J., 98
 Popple K., 187,188,215

 Ploeg V.d., 133–134

 Randall F., 190,225
 Reeser L.Ch., 173,176,179,196
 Rein M.,187,192,198–201
 Reisch M., 176,179,194,196
 Rosen A., 197

 Sainsbury E., 203–204
 Satyamurti C., 90,98–102
 Savaya R., 169–171,220–221
 Scott W.R., 111,115,117
 Schmidt L.A., 55–58
 Schwartz W., 197
 Schweinitz E., 92
 Schweinitz K., 92
 Shaw C., 199
 Skocpol T., 214
 Spetch H., 176,197,201,224
 Street D., 149–150

 Tennant A., 202–205
 Toren N., 224

 Úlehla I., 12,19–20,25,29,91–92

 Vinter R.D., 149–150

 Wagner D., 176,192,214–215
 Waldfogel J., 190,202,205,208–209
 Wencour S., 176,179,194,196
 Weyrs N.L., 128
 Wilensky H.L., 165,173–174,179,194–195
 Winnicott C., 214
 Winkler J., 26,59,79,80,119,216
 Wittenberg R., 199

 Yelaja S.A., 92

Věcný rejstřík

- AFDC (viz *"Pomoc rodinám s nezaopatřenými dětmi"*)
agentura, 22
Agentury komunitní akce, 199–200
Akční síť zákonodárského vzdělávání, "ELAN", 177
Algemene Bijstandswet (viz *"Všeobecný zákon o sociální pomoci"*)
antiopresivní práce, 187, **188–189**, 192, 193, 199–202
 a pojetí participace klientů, 199–203
 a předsudky, 188
architekti vládních reforem, **190–192**
autorita ve vztahu s klientem, **90, 92**
 přidělená (viz též *"uvážlivé použití autority"*), **92–93**, 100–101, 105, 106–107
 přirozená, **92–93**, 106–107
- boj s chudobou, **195–196**, 199–200, 215, 220–223
byrokracie první linie, 62
- Charity Organization Society (viz *"Společnost charitativních organizací"*)
cíle, 27, **155–156**
 a bezprostřední poznání situace klienta, 164–**165**, 166–172
 a zprostředkované poznání problému klientů, 164–**165**, 166–172
 díleč, **27–29**
 kolektivní, **27–29**
 operační, **149**, 158, 160
 služeb sociální práce, 48–49,
 zaměřené na klienta, 49,
cílová skupina, 17, 22, 187–190
cílová populace (viz *"cílová skupina"*)
- deprofesionalizace, 111, 120–121, 225
dětinskost seniorů (viz též *"rodičovská analogie"*), **103–105**, 206
dialog, **90, 95**, 146
dilema, **36**
dilema agenta přízpusobivosti, **94, 95**, 105, 178–179, 194, 198–201
 a komunitní socioterapie, 198–**199**
dilema konspirativní symetrie, **94–95**
- dilemata práce s klientem, **9, 36**, 38–40,
 a ideály sociálních pracovníků, 42, 64,
 a způsoby jejich zvládnání, 35–43, 45,
 46, 47, 49–50, 61, 73–75, 82–89, 165,
 a morální citlivost pracovníků, 36, 39,
 56,
 a okolnosti jejich vzniku, 8, 30, 35–
 36, 39, 39–43, 45, 62, 65–67, 149–152,
 156–158, 166
 a přístupy ke klientům, **35–38**, 82–88,
 latentní, **39–40**, 42,
 strategická, **9, 149**, 151–**152**,
 všední, **9, 149, 151**
 zjevná, **38–40**,
dobročinní návštěvníci, **185–186**
dobrovolníci, 14, 87, 185–186, 190, 203, 204, 207
dodatečná legitimace jednostranného zásahu (viz též *"předběžná legitimace"*), **96–97**, 142
dodatečné náklady, (viz *"kvalita služeb služeb sociální práce"*)
důvěrnost vztahu s klientem, 5, 8
dvojí vazba, **108–109**
 a přístup ke klientům, 108–109
The Downtown Welfare Advocate Center (viz *"Středisko obhajoby sociálních práv v Downtownu"*)
- emancipace klienta (viz též *"pomoc nemateriální"*), **94, 95–97**, 171
emancipace pomocí monologu, **95–97**, 105,
 a dodatečná legitimace jednostranného postupu, **96–97**
 a spojení deduktivního a indukčního přístupu, **108–109**
 a uvážlivé použití autority, 106–**107**
ekonomizace pomoci (viz *"pomoc materiální"*)
ELAN (viz *"Akční síť zákonodárského vzdělávání"*)
expert, **66**
explicitní dohoda, **161**
- favoritismus, **81**, 77–89,
finanční svazy obcí, 186, 187, **189**
friendly visitors (viz *"dobročinní návštěvníci"*)
- General Assistance, 57

- hegemonie ideologická, **28–29,32–34,53,54**,
 hnutí obyvatel středisek terénní práce, **187–188**,
 198–199
 hodnoty, **27**
 dílčí, **27–29**
 kolektivní, **27–29**
 hospodaření se zdroji, **77–78,82–88**
- ideál služby, **41,49–50,64**
 ideály sociálních pracovníků, **41,49,62,77–78**
 ideologie organizace, **19,27–29,49,51–53,54**,
 58,69
 idoly, **51–53**
 a racionalizace, **41**
 implicitní dohoda, **161**
 institucionalizovaný rasismus, **46,85–86**
 integrace služeb, **187,189–190,194,198,202–**
205,207–209
 a dilema potřeb a zdrojů, **202–209**
 administrativní, **189**
 a pojetí participace klientů, **202**
 případová, **189–190,205,208–209**
 správní, **189,208–209**
- jednostranné ovlivňování klienta (*viz též*
”rodičovská analogie”), **90–97,108–109**
 JOBS (*viz ”Příležitosti k zaměstnání a základní*
kvalifikační dovednosti”)
- klient, **13**
 v životní situaci, **16,94**
 jeho různá pojetí, **185–198**
 kontrola klienta/ů, **90,91–92,106–107,193–194**
 kontrola pracovníků, **8,19,26–29,32–34,112–**
117
 komunikace s klientem, **90,95–97**
 komunitní péče, **187,190,191–192,194,198,202**
–205,215
 a dilema potřeb a zdrojů, **202–208**
 a pojetí participace klientů, **202**
 krize klinické případové práce, **187,193,195**
 kultura organizace, **23–25**
 a dilemata práce s klientem, **35–37**,
 42–43
 a kultura společnosti, **45–46,80**,
 a struktura organizace, **31–32**
 její přijetí pracovníky, **8,12,21,25–**
29,35
 její vliv na přístup ke klientům, **19–21**,
 23–29,30,35–37,43,80
 její utváření, **8,12,19,28–29,42–43**,
 45–46,61,64,67,71–72,80
 její vliv na spolupráci, **19,23–27,43**,
 a významu služeb sociální práce pro
 společnost, **151**
 kultura přístupu ke klientům, **30,35–37,42–43**,
 kultura zvládání početné klientely, **71–75**
- kvalita služeb sociální práce, **9,36–37**
 vliv počtu pracovníků na ni, **61–76,82**
 a dodatečné náklady využívání služeb,
 62–63
 a past cyklické průměrnosti, **74**
- Laskavá alternativa trestu pro adolescenty,
 ”LATA”, **186**
 lízání smetany, **84,86–88,217–218**
 Local Authority Social Services Act 1970 (*viz*
”Zákon o sociálních službách místních úřadů”)
- malá paradigmat (*viz ”paradigmata v sociální*
práci”)
 mateřský přístup (*viz též ”rodičovská*
analogie”), **101–103**
 manažerismus (*viz též ”nová věcnost”*), **59**,
110–111
 manipulace prostředím (*viz též ”přístup ke*
klientům zaměřený na změnu prostředí”), **174**
 mediklizace přístupu ke klientům, **51–54**
 moc v organizaci, **19,28–29,32–34**
 její vliv na pravidla jednání, **32–34**,
 95–96
 sociálních pracovníků, **28–29,54,58**,
 59,77–78,116–117,162–163,166
 manažerů, **28–29,38,58,59,116–117**,
 162–163,166
 a východiska formulace cílů, **166–168**
 moc ve vztahu s klientem, **92**
 model opravárenských služeb, **65–66**
 překážky jeho realizace, **66–67**
 modifikace cílů, **49–50,82–88**,
 monolog, **90,95**
- NACAB (*viz ”Národní asociace občanských*
poraden”)
 Národní asociace občanských poraden,
 ”NACAB”, **177**
 Národní asociace sociálních pracovníků,
 ”NASW”, **177,196,197**
 Národní organizace sociálních práv, ”NWRO”,
177,193,214
 NASW (*viz ”Národní asociace sociálních*
pracovníků”)
 neoprávněné nezasáhnutí, **137–142,146–147**,
162
 nezávislý úsudek řadových pracovníků (*viz též*
”strategie první linie”), **8,19, 27–29,31–34,38**,
47–48,57,62,78,112–123,149–151
 a procedurální přístup, **225**
 a situační přístup, **149,225**
 neúplné profese, **197**
 normy jednání, **30**
 nová věcnost (*viz též ”manažerismus”*), **133–**
134
 NWRO (*viz ”Národní organizace sociálních*
práv”)

- odstup od klientů, 100
- omezování poptávky, 47,61,**62**–64,77,
a předsudky, 78,82–88,
- omezování vlastní pravomoci, **50**,57–58,63,82–88,179
- operační strategie, **9**,19,87,150–152,154,**210**
a komunitní práce se chudými, 199–201
a politická akce, 176–177
a strategická dilemata, 149,158,211–215
a typologie operačních strategií, 211–223
a zájmy, 160–161,
- oprávnující subjekty, 149–150,**157**,165–166
a vyjednávání zájmů, 158–161
- organizace, **22**–**26**,31–32
jako pracovní komplex, 22–23
jako způsob integrace, 23–26
- organizační volnost (viz *"nezávislý úsudek řadových pracovníků"*), 117
- osobní sociální služby, 14–15
- osobní asistence, 13,14,
- ovládání klienta dialogem (viz též *"ukázňování klienta"*), **96**–97
a omezená symetrie, 97
a rodičovská analogie, 98–105
- PACE (viz *"Politická akce pro volbu kandidátů"*)
- paradigmata sociální práce, **184**,**193**
- past cyklické průměrnosti, (viz též *"kvalita služeb sociální práce"*), **74**
- pečovatelská služba, 16–17
a péče o seniory, 103–105
- PětP, 186
- podvratná, radikální případová práce, **187**
- pohled vnějšího pozorovatele, **130**
- pohled účastníka, **130**
- pojetí klientů (viz též *"řadoví pracovníci"*) **78**–80,184–198
a pravidla normality, **79**–80,89,118
a představy o morálním charakteru klienta, **80**,89,118
- politická akce, 41,**173**–178,193,198–199
- Politická akce pro volbu kandidátů, "PACE", **177**
- pomoc klientovi, 90,**91**–92,106
- pomoc materiální, 9,41–42,**128**–**130**,194
a ekonomizace pomoci, **130**,131–132,135
- pomoc nemateriální, 9,41–42,**128**–**130**,194
a emancipace klienta, 131
a psychologizace pomoci, **130**,131–132
a ukázňování klienta, 131
- Pomoc rodinám s nezaopatřenými dětmi "AFDC", **221**
- porozumění pomocí monologu (viz též *"emancipace klienta"*), **96**–97
- pracovní podmínky řadových pracovníků, 8,45,**47**
a neurčitost hodnocení výkonu, 47,62
a množství klientů, 9,30–31,37,41,45,49,61–76
a moc v organizaci, 29,33–34,38–39
a nejednoznačnost cílů, 47,48–49,62
a neurčitost technologie, 48
a očekávání oprávnujících subjektů (viz též *"oprávnující subjekty"*), 45–46,47,48–49,50,55,60,62, 77–78,80–82,87,151–152,157–163,217–218,227
a poptávka po bezplatných službách, 37,47,74
a situace na trhu práce, 41–42
a vnímání klientů pracovníky, 47
a vlastnosti klientů, 39,45,47,56,62,106
a způsob přijetí kultury v organizaci 35,40–41,
a zvládání jejich nesourodosti, 47
- pravidla jednání v organizaci, 19,27,**30**–34,35,
a přístupy ke klientům, 30,40,
jejich vliv na strukturu organizace, 31–32
jejich vliv na strukturu moci v organizaci, 32–34
- pravidla normality, viz *"pojetí klientů"*
- preferance, **27**
díleč, **27**–**29**,43
kolektivní, **27**–**29**
- princip držitele problému, **91**–**92**,107
- probouzení vědomí, **174**,**178**–179,201
- profesionál, 81,**111**,226
- profesionální obor, **111**,226
- profesionální sociální pracovník, 121–122,166,177,179–180,196
- profesionalizace sociální práce (viz též *"deprofesionalizace"*), 117,194,**226**–**227**
a funkce sociální práce, 227
a jiné pomáhající profese, 227
a procedurální přístup ke klientům, 226–227
a situační přístup ke klientům, 226–227
- předběžná legitimace jednostranného zásahu (viz též *"dodatečná legitimace jednostranného zásahu"*), **142**
- představy o morálním charakteru klienta (viz též *"pojetí klientů"*), **80**
- předsudky (viz též *"idoly"*), 46,**78**–80,83,216
a zvládání pracovní zátěže, 78,80,82,84–88,
a zvládání neúspěchu, 89
a způsoby jejich potvrzování, 83,84–88,
jejich institucionalizace, 80,85–86,89
o menšinách, 85–**86**,169–171,188
- Příležitosti k zaměstnání a základní kvalifikační dovednosti, tzv. "JOBS", **121**–123,126

- přímá akce (viz *"politická akce"*),
 případové poradenství, **186**
 případový management, 189–190,205–206
 přístup ke klientům, 22,27,**30,35–37,42–43**
 administrativní, 8,**110**
 diagnostický, **12,51–54**
 individuální (viz též *"přístup ke klientům situační"*), 110
 institucionální, **195–196**
 jednostranný, 9,39,40,51–52,63,66–71,80,**108,90–109,144–145,162–163,166–167,169–171**
 jednotlivých pracovníků, 12,19–**20,23**,
 klinický, **194–198**
 komplexní, 9,17,**49–50,47–60**
 komunitní, **187–190,198**
 konformní, **193,195–196,198,202–209**
 kvalifikovaných pracovníků, 87–88,
 medicínský, **51–54**,
 neutrální, 9,12,47,77,**81–82,110,179–180**
 partnerský, viz *"přístup ke klientům symetrický"*
 politizující (viz též *"zplnomocňující"*),
 41–42,**173–179,192–193**
 procedurální, 8,9,30–31,32–34,37,56,
 57,59, 86–88,110,**112–116,119–123,134,162–163,166–167**
 předsudečný, 46,47,**78,77–89**,
 radikální, **193,195–196,198–201**
 rehabilitující, 40,55,86–88,**162–163**
 reziduální, **195–196**
 rovnocenný, viz *"přístup ke klientům neutrální"*
 selektivní, 9,30–31,37,40,41,46,50,61,
 64,77,**81–89,103–104,118,179–180,216–217,223**
 situační, 9,30–31,32–34,59,77,106–107,110,**112,116–119,123–127,149,162–163,166–167**
 symetrický, 5,9,12,39,66–67,80,**108,90–109,143–146,162–163,166–167,169–171**
 technický, **66–67,178–179,197**
 vstřícný, 8,59,62,77–78,80,**218**
 zaměřený na případ, 9,**173–175,176–180**
 zaměřený na změnu klienta, 9,16,94,
 173–175,185–187,193–197
 zaměřený na změnu poměrů ve společnosti, 9,**173–175,176–180,184–185,187–189,190–193,194–197,198**
 zaměřený na změnu prostředí, 9,16,94,
 173–175,176,184–185,186–193,196–198
 z hlediska účinnosti instituce, **67–70**
 zjednodušující, 9,17,**49–50,47–60,162–163**
 zplnomocňující, 41–42,174,178,185,
 188–189,192–193,200–201
- psychologizace pomoci (viz *"pomoc nemateriální"*)
- quasi-trh, **224**
- racionalizace, 37,**41,40–42,71**,
 jejich poznávání, 41–42
 jednostranného přístupu, 69,98–105
 neoprávněného nezasáhnutí, 138
 omezené kvality služeb, 70–73,82–88
 předsudečného přístupu, 82–88,
 selektivního přístupu, 50,64,82–88
 zájmů, 157
 zjednodušených cílů, 50–51,52–53,
 82–88
 zvládnání pracovní zátěže, 82–88
- radikální sociální politika, 190,**192–193**
- respektování klienta, viz *"přístup ke klientům symetrický"*
- ritualizace, **110,123–126,208,225**
- rodičovská analogie, **98–105**
- rovnováha mezi klienty a prostředím (viz též *"životní situace"*), 15–16,94–95,106–107,**182–183**
- rozlišování mezi klienty, **82,77–88**
- rozšiřování cílů, **59,58–60,126–127,142,178–179,204**
- řadoví pracovníci, viz též *"úředníci první linie"*
8,36,47,
 jejich pojetí cílů, 49–50,59,
 jejich pojetí klientů, 78–79,82–88,89
- schopnost zvládat očekávání prostředí, **181–183**
- střement movement (viz *"hnutí obyvatel středisek terénní práce"*)
- služby sociální práce, 12,**13–15**
- sociálně-behaviorální přístup, **186–187**
- sociálně-právní poradenství, 187
- sociální akce (viz *"politická akce"*)
- sociální fungování, **182–183**
 různé způsoby jeho ovlivňování, **181–183, 184–198**
- sociální práce, 12,13,**16,15–18,181–182**
 a jiné pomáhající obory, 13–17,28,51,
 53–54,55–56,57,61
 a úředníci první linie, 36
- sociální práce s/se
 alkoholiky, 55–58,138
 dětmi se syndromem CAN nebo CAS,
 51–54,88,137,139,143–145,161–163
 chudými, 8,41–42,83,119–123,132–136,176,185–187,192–193,199–201,
 205,214,215,220–223
 konzumenty nelegálních drog, 174–175,212–213
 lidmi s postižením, 59–60,69–70,87,
 190,205–208

- multiproblémovými klienty, 189–190, 208–209
 odsouzenými a nesvéprávnými, 96–97
 oběťmi domácího násilí, 138, 139–140
 příslušníky etnických nebo rasových menšin, 85–86, 169–172, 183, 213, 219–220
 nezaměstnanými, 119–123, 213, 217–219
 rizikovou mládeží, 24–25, 40, 49, 53–54, 93, 99–100, 105, 198–199
 rodinou a dětmi, 21, 33–34, 36, 37–38, 40, 52, 87, 100–101, 115, 123–126, 139–140, 143–145, 187, 187–188, 208–209
 osobami, které ukončily výkon trestu, 106–107
 seniory, 87, 103, 114–115, 190, 191–192, 205–208
 znevýhodněnými, 188–189, 192–193, 199, 200–201, 214–215, 220–223
 žadateli o dávky, 8, 16, 26–27, 48, 55–58, 79, 118–123, 126–127, 128, 138, 199, 213, 214, 216
- sociální práce v/ve
 dělnických předměstích, 185–186, 187–188
 domě na půli cesty, 101–103
 justici, 53–54, 96–97, 106
 manželské a rodinné poradně, 169–172
 občanském poradenství, 177–178
 probační službě, 99–100, 105
 zdravotnictví, 26
- sociální prostředí, 16, **182–183**
 jeho různá pojetí, 94, 102, 184–198
- specialisté na tíšňové situace (*viz též přístup ke klientům selektivní*), **64**
 Společnost sociálních pracovníků, 179
 Společnost charitativních organizací, 185–186
 spoléhání na úsudek jiných, **63**
 standardy jednání, **30**
 stereotypy, 46, **78**
 strategie první linie, **149–151**
 strategie řadových pracovníků (*viz "strategie první linie"*)
 "strategie výkonného vedení", **149–151**
 street-level bureaucracy, *viz "byrokracie první linie"*
 street-level bureaucrats (*viz "úředníci první linie"*)
 Středisko obhajoby sociálních práv Downtown, **201**
 struktura organizace, **31–32**
 subkultura, **26, 28, 33–34**
 supervize, 10, 75, 76,
 svědomité jednání (*viz též "uvážlivá pomoc"*), 137, 143–145, **146–147**
 symetrický vztah pracovníka a klienta, 90–97, **108–109**
 široké pojetí racionality, **146**
- terénní práce s Romy, 188
 tichá revoluce, **174**
 totální instituce, **65–70**
 tým, **22–23**
- udržování výkonu v přijatelných mezích, **62–64, 71–72, 82–88,**
 ukázkování klienta (*viz též pomoc nemateriální*"), **94, 95, 198–199**
 a ovládnutí klienta dialogem, 96–97, 108–109
- umravňování klienta, **94**
 upřednostňování klientů, *viz "přístup ke klientům selektivní"*
 utvrzování nežádoucích návyků klienta, **94**
 uvážlivá pomoc (*viz též "svědomité jednání"*), 137, 143–145, **146–147**
 uvážlivé použití autority, **107, 106–108**
 úkol, **27**
 úplná profese, **197–198**
 úředníci první linie, **36, 47**
- vlivné subjekty (*viz "oprávnující subjekty"*)
 vnímání klienta pracovníky, 8, 12, 16–18, 19–21, 26–27, 46–48, 50, 75, 78–88, 118, 120, 185–197, 216–217
 a model deficitu osobnosti delikventa, 53–54,
 a model osobnosti delikventa v situaci, 53–54,
 vnímání pracovníků klienty, 9–10, 63, 70, 71, 99, 106
 Všeobecný zákon o sociální pomoci, 118
 vytváření front, **63**
 východiska volby cílů
 bezprostřední, **9**
 zprostředkovaná, **9**
 vzory jednání, **30**
- zájem, 27, **154–156**
 dílčí, 9, 27–29, 35, 77, 87, 157–158, **159–160, 161–163**
 kolektivní, **27–28, 29**
 veřejný, 9, 15, 157–158, **158–159, 160–161**
 organizací sociálních služeb, **157–158**
- Zákon o sociálních službách místních úřadů, **225**
 zásah (*viz též "neoprávněné nezasáhnutí"*)
 oprávněný, 9, 40,
 neoprávněný, 9, 40, **137–140, 146–147**
 unáhlený, *viz "zásah neoprávněný"*
 včasný, *viz "zásah oprávněný"*
 zjednodušování cílů, **49–50, 61, 110, 126–127**
 a předsudky, 78, 80, 82–88
- znovuoobjevení chudoby, **195**
 zvládání pracovní zátěže (*viz též "předsudky"*), **71, 61–76, 78, 80, 82–88**
 zvládání neúspěchu, **89**
 zvyklosti pracovníků, 8, 21,

životní situace, 15–17,59,**181–183**
jedince, 16–17
různé způsoby jejího ovlivňování,
181–183,184–198
skupiny, 16–17