

## **Okolnosti postmoderní institucionalizace sociální práce v kontextu sociálních služeb**

Libor MUSIL

Jak napovídá název, otázka, na kterou tato kapitola hledá odpověď, se týká podmínek institucionalizace sociální práce v soudobé společnosti. Vychází tudíž z určitých předpokladů o pojmech „instituce“ a „institucionalizace“. Dříve než otázku položím, tyto předpoklady upřesním.

### **Instituce, institucionalizace a sociální práce**

Obor sociální práce zde budu chápat jako instituci. Tzn. jako vzor (předobraz) způsobu jednání a interakcí<sup>1</sup>, který lidé přijaly jako standardní (rutinně užívaný) a legitimní (pro ně odůvodněný) způsob řešení jimi rozpoznávaného problému (Musil, 2013a: 11–15). Z hlediska takto chápané „instituce“ je „institucionalizace sociální práce“ procesem krystalizace (ujasňování) a implementace (zavádění) poměrně složitého vzoru jednání a interakcí mezi sociálními pracovníky a lidmi žijícími s problémy, které mají sociální pracovníci pomáhat řešit.

Z literatury, která mapuje vývoj sociální práce od počátku 20. století, vyplývá, že sociální práce byla a je v Evropě a v Severní Americe chápána jako specializovaná činnost zaměřená na zvládání problémových interakcí mezi lidmi v nesnázích a subjekty v jejich sociálním prostředí. Zkráceně, jako „pomoc specializovaná na zvládání problémových interakcí“ (podrobně viz Musil, 2013a; Musil, 2013b). Institucionalizaci sociální práce proto budu chápat jako sérii navzájem propojených dílčích procesů, které směřují k rutinnímu užívání odborné pomoci sociálních pracovníků se zvládáním problémových interakcí.

Za zmíněné dílčí procesy institucionalizace sociální práce lze podle Musila (2013a: 15–16) považovat „uznání problému“, „formulaci vzoru pomoci“, „uznání tohoto vzoru“ a „rutinizaci jeho užívání“ (učinění jeho užívání rutinním).

Pokud jde o institucionalizaci sociální práce, uznání problému spočívá v přijetí představy, že nežádoucí průběh interakcí mezi lidmi v nesnázích (např. klientů s postižením) a dalšími subjekty ve společnosti (např. s poskytovateli sociálních služeb) je specifický problém, který lze řešit specializovaným typem pomáhající intervence (např. provázením klienta při navazování kontaktu s poskytovatelem apod.).

---

<sup>1</sup> „Interakce“ považuji za typ lidského jednání, který spočívá ve vzájemných reakcích dvou či více subjektů. Sousloví „jednání a interakcí“ tedy není nutné vždy opakovat a o institucích lze zkráceně hovořit jako o „vzorech jednání přijatých za způsob řešení specifického problému“.

Vzor, tedy předobraz<sup>2</sup> specializované pomoci se zvládáním problémových interakcí, formulují sociální pracovníci v interakci s klienty a s dalšími subjekty (s pracovníky organizací veřejné správy, samosprávy a občanského sektoru, mj. vysokých škol, s veřejností, tvůrci mediálních sdělení aj.). Abstraktnímu předobrazu svých pomáhajících intervencí dávají sociální pracovníci praktickou podobu v interakci s klienty. (Např. když svým klientům zprostředkovávají uspokojení potřeb, které existující poskytovatelé sociálních služeb nejsou zvyklí uspokojovat.)

K uznání specializované pomoci sociálních pracovníků vede její užívání. Lidé, jichž se problémové interakce týkají, začínají nahodile využívat pomoc, jež je podle nově (z)formulovaného vzoru organizována. Seznamují se tak s předobrazem této pomoci a učí se jazyku, kterým je možné popsat problémy v interakcích a požádat o pomoc s nimi. Pokud pomoc sociálních pracovníků shledávají účinnou (např. když poskytovatel přizpůsobí díky intervenci sociálního pracovníka své služby situaci a potřebám klienta), začínají nový vzor chápat jako užitečný nástroj pomoci. Jeho poskytování díky tomu získává ekonomickou podporu. Tu lze, pokud je poskytnuta, chápat jako projev uznání užitečnosti specializované pomoci sociálních pracovníků.

Účastníci problémových interakcí pak nabídku specializované pomoci sociálních pracovníků rutinně využívají. To znamená, že v situaci, kdy sami nedokážou zvládat nesnáze v interakci s jiným subjektem, žádají s naprostou samozřejmostí sociálního pracovníka o pomoc s překonáním těchto obtíží. A totéž s naprostou samozřejmostí očekávají od jiných lidí, kteří mají podobné nesnáze a neví si s nimi rady. Očekávání, že lidé s nesnázemi v interakcích požádají o pomoc sociálního pracovníka, se může týkat jak klientů (např. seniora, jehož poskytovatel nerespektuje žádost svého klienta a služby mu vytrvale poskytuje jinak, než by to senior chtěl), tak subjektů v jejich sociálním prostředí (např. poskytovatele služby, který nedovede navázat spolupráci s blízkými klienta; nebo samosprávy obce, jejíž obyvatelé si stěžují, že jim chybí služby schopné uspokojit jejich neuspokojené potřeby).

### **Problém a otázka**

Předmětem pozornosti této kapitoly bude výše charakterizovaný proces institucionalizace oboru sociální práce v kontextu českých sociálních služeb.

---

<sup>2</sup> Při formulaci rámcového popisu procesů institucionalizace sociální práce se v zájmu sdělnosti textu vědomě dopouštím zjednodušení. Místo tvrzení, že sociální pracovníci formulují „vzor, tedy předobraz“, by bylo realističtější uvést, že formulují „vzor nebo vzory, tedy předobraz nebo předobrazy“ svého specializovaného působení na zvládání problémových interakcí.

Relevantní literatura českých píšících autorů nabízí pět vcelku jasně formulovaných vzorů sociální práce v kontextu sociálních služeb. Ty popíšu níže, a zatím je předběžně označím výrazy „případová sociální práce jako součást pečovatelsví“ (Vostrovská, 1998), „zprostředkování služeb provádějící administraci agendy sociální legislativy“ (Musil, Hubíková, Havlíková, 2014), „zprostředkování komplexní pomoci v rámci případu“ (Szoťáková, 2014), „koordinace sociálních a zdravotních služeb v rámci komunity“ (Kubalčíková, 2013) a „asistence účasti klientů na plánování služeb“ (Kubalčíková, 2009b). Citovaní autoři tyto vzory teoreticky vymezili a ve třech z pěti uvedených případů i empiricky popsali<sup>3</sup>. To podle mě znamená, že proces formulace vzorů pomoci s problémovými interakcemi mezi různými aktéry sociálních služeb v české společnosti vcelku pokročil.

Na rozdíl od vcelku jasného vymezení výše uvedených vzorů pomoci, líčí literatura další dílčí procesy institucionalizace sociální práce v kontextu sociálních služeb jako problémové nebo nevykrytalizované. O uznání problémů, které lidé prožívají v interakcích s poskytovateli sociálních služeb, se v česky psané literatuře příliš nedočteme. Využívání výše zmíněných vzorů pomoci se zvládáním problémových interakcí mezi aktéry sociálních služeb naráží podle autorů relevantní literatury na nesnáze (viz např. Vostrovská, 1998; Havlíková, Hubíková, 2007: 17–20; Kubalčíková: 2009a: 94–95, 2009b: 96, 98; Navrátilová, Navrátil, 2009: 82; Musil, Hubíková, Havlíková, Kubalčíková, 2013: 58–69, 80–84; Kubalčíková, 2013). Příklady využívání „zprostředkování služeb provádějící administraci agendy sociální legislativy“, „zprostředkování komplexní pomoci“ nebo „asistence účasti klientů na plánování služeb“ líčí citovaní autoři spíše jako „ostrovy pozitivní deviace“, než jako rutinně využívanou praxi (viz např. Kubalčíková, 2009b: 95–99; Musil, Hubíková, Havlíková, Kubalčíková, 2013: 80 – 81, 83; Musil, Hubíková, Havlíková, 2014; Szoťáková, 2014). Kubalčíková (2013) naléhavě doporučuje „koordinaci sociálních a zdravotních služeb v rámci komunity“, která podle ní chybí.

To vše vede k domněnce, že relativně pokročilá formulace vzorů sociální práce v kontextu sociálních služeb není v české společnosti (zatím?) prováděna rozvinutím dalších dílčích procesů institucionalizace, tj. uznáním problému, rutinním využíváním a akceptací vzorů pomoci sociálních pracovníků. Způsoby pomoci sociálních pracovníků lidem, kteří potřebují sociální služby nebo mají nesnáze s jejich využíváním, jsou popsány, a jsou tedy k dispozici. Představa, že obtíže, které vyvstávají v interakcích mezi aktéry sociálních služeb, jsou

---

<sup>3</sup> Empiricky je, zpravidla pomocí příkladů, popsáno „zprostředkování služeb provádějící administraci agendy sociální legislativy“ (Musil, Hubíková, Havlíková, 2014), „zprostředkování komplexní pomoci v rámci případu“ (Szoťáková, 2014) a „asistence účasti klientů na plánování služeb“ (Kubalčíková, 2009b).

specifickým problémem, který by mohli nebo měli odborně řešit sociální pracovníci, není příliš známa. Ani představitelé obecní samosprávy (Kubalčíková, 2013), ani manažeři (viz např. Musil, Kubalčíková, Hubíková, Dvořáková, 2005: 93–96; Musil, Hubíková, Havlíková, Kubalčíková, 2013: 30–34, 58) ji při rozhodování obvykle neberou v úvahu. Využívání známých vzorů pomoci sociálních pracovníků se tedy v kontextu sociálních služeb nestává rutinním. Tyto vzory nejsou akceptovány jako samozřejmý prostředek řešení problémů, které před lidmi v nesnázích, jejich blízkými, pracovníky veřejné správy nebo jinými subjekty vystávají, když někdo obtížně zvládá interakce s poskytovateli sociálních služeb.

V této kapitole se proto budu zabývat otázkou: „Jaké okolnosti podle teorie institucionalizace sociální práce brání rutinnímu využívání a uznání známých vzorů pomoci se zvládáním problémových interakcí v kontextu českých sociálních služeb?“

Pro tuto otázku jsou klíčové pojmy „sociální práce“, „instituce“ a „institucionalizace“, které jsem vymezil výše. V dalším textu vymezím nejprve pojmy „sociální služby“ a „sociální práce v kontextu sociálních služeb“. V souvislosti s tím vyjasním předpoklady, za kterých se rozlišování sociální práce a sociálních služeb jeví jako smysluplné. Ukážu, jak na základě těchto předpokladů formulují Vostrovská (1998), Musil s Hubíkovou a Havlíkovou (2014), Szotáková (2014) a Kubalčíková (2009b, 2013) pět vzorů sociální práce, či, jinak řečeno, předobrazů pomoci s problémovými interakcemi v kontextu sociálních služeb.

Následně vymezím pojem „okolnosti, které brání institucionalizaci sociální práce v kontextu sociálních služeb“ a uvedu, jakým způsobem o nich budu formulovat předpoklady.

Pak se zaměřím na formulaci předpokladů teorie institucionalizace sociální práce o okolnostech, které v kontextu českých sociálních služeb brzdí uznání problému s interakcemi, rutinizaci a akceptaci známých vzorů pomoci s problémy tohoto typu. Postupně vyložím své předpoklady o tom, jak na uznání a rutinizaci sociální práce působí: dědictví moderního vývoje v postmoderních podmínkách; existující pojetí pomoci v kontextu sociálních služeb; procedurálního přístupu manažerů; převažující zaměstnanecká identita sociálních pracovníků; zvládání důsledků procedurálního přístupu manažerů „vykročením“ z prostoru zaměstnavatelské organizace do mezioborových sítí pomoci.

### **Sociální práce v kontextu sociálních služeb**

Začnu příkladem problémových interakcí mezi klienty sociálních služeb a ostatními účastníky komunitního plánování. Kubalčíková (2009b: 96–99) mimo jiné ukazuje, že pokud klienti dokážou při vyjednávání místní koncepce služeb vyjádřit své zájmy, vyjde najevo, že

jejich představy se liší od představ zadavatelů (místních autorit) nebo poskytovatelů služeb. K tomu ovšem podle Kubalčíkové (2009b: 96) dochází zřídka, protože „*praxe uplatňování metody komunitního plánování ... se potýká zejména s formálním přístupem k účasti klientů, a to jak ze strany zadavatelů, tak také poskytovatelů služeb*“. To je problematické z hlediska klientů. Z hlediska místních autorit zase bývá problematické, když klienti chtějí své zájmy vyjádřit. Havlíková s Hubíkovou zjistili v lokalitě, kde proces komunitního plánování zkoumaly, že: „*Účast zástupce uživatele ... byla od počátku chápán jako ohrožení hladkého procesu KPSS<sup>4</sup>. Uživatel byl vnímán jako nekompetentní, ... neznalý tajů radničních procedur a politického vyjednávání, nedostatečně koncepčně uvažující, zastávající ... partikulární stanoviska a nedostatečně flexibilní.*“ (Havlíková, Hubíková, 2007: 18.) Překážkou uplatnění zájmů klientů se tedy v kontextu komunitního plánování sociálních služeb stávají jejich problémové interakce s pracovníky samosprávy a poskytovateli služeb. Jejich „formální“<sup>5</sup> přístup vede k tomu, že „*klienti jsou dezorientovaní a ... nemají mnoho příležitostí ovlivňovat, jak je s nimi v rámci systému nakládáno*“ (Kubalčíková, 2009b: 100). Kubalčíková (2009b: 99) se domnívá, že změnu průběhu interakcí klientů se zadavateli a poskytovateli ve prospěch účinnější účasti klientů na rozhodování by měli podpořit sociální pracovníci tím, že budou klientům asistovat, tzn. „*pomáhat klientovi vyjadřovat a prosazovat jeho vlastní zájmy*“.

Jenže sociální pracovníky za účelem řešení problémů v interakcích mezi účastníky komunitního plánování téměř nikdo nenajímá a oni tento problém sami od sebe obvykle neřeší. Klientům (např. seniorům, lidem s tělesným nebo mentálním handicapem, matkám v azylu, o nichž výše hovoří Kubalčíková a Havlíková s Hubíkovou) pak při jejich participaci nikdo neasistuje. Všichni přitom vědí, že vliv klientů na vývoj pro ně určených sociálních služeb je oficiálně žádoucí, a každý si mohl už dávno přecíst, co by pro realizaci tohoto očekávání mohli nebo měli dělat sociální pracovníci. Přesto však sociálním pracovníkům úkol, aby klientům asistovali při jejich participaci na rozhodování, nikdo nezadává. Sociální pracovníci, jimž tento úkol občas vytane na mysl, si pak nemohou být jisti, že by za napomáhání participaci klientů dostali pochvalu. Důvodů, proč je tomu tak, je mnoho. Zmíním jeden z nich. Je jím nepřítomnost předpokladů pro zadání výše uvedeného úkolu v pohledu aktérů sociálních služeb na vztah sociální práce a sociálních služeb.

---

<sup>4</sup> Zkratkou „KPSS“ označují citované autorky Komunitní plánování sociálních služeb (Havlíková, Hubíková, 2007: 5).

<sup>5</sup> Havlíková s Hubíkovou (2007: 18) označují přístup k účasti klientů na rozhodování, který Kubalčíková (2009b) charakterizuje jako „formální“, slovem „administrativní“.

Kubalčíková (2009b, 2013), a také další, výše citovaní autoři (Musil, Hubíková, Havlíková, 2014; Szotáková; 2014), doporučují, aby sociální pracovníci dělali něco jiného než ostatní pracovníci působící v sociálních službách. Např. aby trávili pracovní čas tím, že budou klientům napomáhat účinně vyjadřovat jejich vlastní zájmy. Podobné návrhy připadají logické a smysluplné tomu, kdo za své přijal určité, v následujícím odstavci uvedené předpoklady o vztahu sociální práce a sociálních služeb. Představitelé samospráv, manažeři poskytovatelských organizací i další aktéři sociálních služeb však tyto předpoklady většinou nepřijali. Namnoze předpokládají, že sociální pracovníci mají, stejně jako mnozí jiní, vykonávat administrativní činnosti nebo poskytovat péči. Možnost zaměstnat je řešením problémů v interakci klientů s účastníky komunitního plánování (nebo s jinými aktéry sociálních služeb) se tudíž nestává předmětem jejich pozornosti. Klientům pak při vyjadřování jejich zájmů zpravidla nikdo nepomáhá.

K představě, že by jim přitom, nebo při zvládnání dalších interakcí, někdo pomáhat měl, vedou následující předpoklady. Prvním je, že aktéři sociálních služeb (např. účastníci komunitního plánování) prožívají ve vzájemných interakcích nesnáze, a tyto interakce pro ně tudíž mohou být „problémové“. Druhým předpoklad je, že zvládnání problémových interakcí mezi aktéry sociálních služeb je podmínkou kvalitního uspokojování potřeb klientů (např. těch chabě zastoupených při rozhodování o komunitním plánu<sup>6</sup>), a měla by mu proto být věnována samostatná pozornost. Třetí předpoklad říká, že aktéři sociálních služeb mohou zvládnání těchto nesnází delegovat na k tomu kvalifikované sociální pracovníky, pro něž tak v kontextu sociálních služeb vznikne specifické poslání. Odsud plyne čtvrtý předpoklad, že uznání specifického poslání sociálních pracovníků umožňuje aktérům sociálních služeb odlišit „sociální práci“ a „sociální služby“.

Přijetí čtvrtého předpokladu je podmíněno přijetím tří předcházejících. Tato podmínka však často není naplněna. Někteří aktéři sociálních služeb žijí s přesvědčením, že v interakcích mezi nimi žádné nesnáze nevznikají<sup>7</sup>. Jiní aktéři sociálních služeb vychází z

---

<sup>6</sup> Havlíková s Hubíkovou (2007: 18) uvádějí, jak v jimi zkoumané obci zvládali obavy z nedostatku kompetence uživatelů k vyjednávání v tzv. „triádě“ zadavatelů, poskytovatelů a uživatelů: „*Jelikož požadavek účasti uživatele v triádě nebylo možné ignorovat, pokusili se jej ve zkoumané obci částečně obejít. Na toto místo získali, ... ,uživitele – neuživitele’ ... člověka, který měl s využíváním sociálních služeb určité zkušenosti, nicméně sám figuroval současně jako poskytovatel specifické služby.*“ Protože byl poskytovatelem služby, považovali jej za kompetentního, což u uživatelů nepředpokládali. „*Avšak i role tohoto ,kompetentního uživatele’ se postupem času vyprázdnila a uživatel jako člen triády fakticky přestal existovat.*“

<sup>7</sup> Data o pohledu, který nesnáze v interakcích mezi aktéry sociálních služeb opomíjí, nejsou k dispozici. Některá zjištění nepřímo napovídají, že nesnáze v interakcích mezi aktéry sociálních služeb zůstávají mimo rámec uvažování představitelů obecních samospráv. Misconiová, Průša a Vostrovská (2003: 8–9) např. uvádějí, že podle dotázaných starostů (nebo těch, kdo dotazník vyplňovali místo nich – pozn. L. M.) „*sociální práce s klientem lze realizovat jen umístěním do DD*“ a pojem „sociální práce“ si „*někteří ... vysvětlují jako práci s*

představy, že nesnáze v interakcích sice existují, není však třeba tomu věnovat pozornost, protože nejsou závažné, nebo proto, že lidé je spontánně řeší sami od sebe, nebo proto, že není žádoucí je řešit<sup>8</sup>. Z těchto perspektiv se nesnáze v interakcích nejeví jako závažný problém, a k odlišení sociální práce od sociálních služeb tudíž není důvod. Pokud sociální chápeme jako pomoc s problémovými interakcemi, a pokud podle někoho nesnáze v interakcích neexistují, nebo není proč se jimi zabývat, „sociální práce“ v jeho očích nemá předmět své pozornosti a svého působení. Tento pohled na věc může obecní autoritám nebo manažerům poskytovatelských organizací bránit, aby je napadlo dát sociálním pracovníkům úkol, pomáhat klientům při jejich pokusech vyjadřovat v procesu komunitního plánování vlastní zájmy.

V úvahu také připadá, že část aktérů sociálních služeb chápe nesnáze ve vzájemných interakcích jako závažný problém, ten však podle nich má řešit někdo jiný než sociální pracovník. Jak upozorňuje Baláž (2011), vcelku běžná představa je, že to má být manažer. V tomto případě není naplněn třetí z uvedených předpokladů, protože se jako vhodné nejeví delegovat zvládnutí nesnází v interakcích na sociální pracovníky. Pro ty pak v kontextu sociálních služeb (např. v komunitním plánování) nerýsuje specifické poslání. Představa, že problémy v interakcích má řešit manažer, zpochybňuje také předpoklad, že by problémových interakcím měla být věnována samostatná pozornost. Má-li se nesnázemi v interakcích zabývat manažer, má to pochopitelně činit souběžně s řešením mnoha jiných, zpravidla „závažnějších“ otázek řízení. Nelze tedy předpokládat, že by manažer věnoval zvládnutí nesnází v interakcích (např. nesnází klientů při vyjednávání se zadavateli a poskytovateli) soustředěnou pozornost.

---

*praktickým lékařem nebo ji spojují pouze s technickými požadavky na budovy“.* Za příznak nedostatku zaměření na interakce, které souvisí s péčí o seniory, považují poznatek Kubalčíkové (2013: 60–63), že u dotázaných zástupců obecních samospráv je mj. „*patrná tendence chápat rodinu jako rozhodující prvek při zajištění potřebné pomoci“*, přičemž tato pomoc by podle nich měla být zajištěna ve spolupráci s terénními službami nebo odlehčovací službou („*možnost někde krátkodobě umístit člověka, o kterého se starají“*). Nicméně, „*... rodinní pečovatelé už nepředstavují pro zástupce obcí svébytnou klientelu, které je potřeba věnovat ... pozornost“*. Z poznatků Kubalčíkové podle mě plyne, že možnost, že spolupráci příjemců péče, domácích pečovatелů, odborných pečovatелů a odlehčovací služby je třeba koordinovat, nebo že ve vztazích mezi uvedenými subjekty mohou vznikat potíže, zůstala mimo pozornost dotázaných.

<sup>8</sup> Např. Valová s Janebovou uvádí, že pracovníci pobytového zařízení někdy ve snaze řešit nedostatek zdrojů přijímají pouze klienty s vyšším stupněm závislosti, a tím pádem s vyšším příspěvkem na péči. Důsledkem je, že „*od nich sice vyberete větší příspěvek na péči, ale samozřejmě oni zase tu větší péči potřebují“*. (Valová, Janebová, 2015: 16.) Snaha zvýšit tímto způsobem příjmy organizace vnáší napětí jednak do interakcí s žadateli, kteří potřebují péči, ale do zařízení by přinesli méně peněz, a dále s klienty, kteří „lépe platí“, ale zařízení jim z kapacitních důvodů není schopno poskytovat odpovídající péči. Pro pracovníky se tyto problémové interakce stávají samozřejmou součástí jejich práce, sice existují, ale je lépe si jich nevšimnout, nepovažovat je za problém nebo je jako problém neřešit.

Odlišení „sociální práce“ od „sociálních služeb“ připadá v úvahu z hlediska těch aktérů sociálních služeb, kteří ve vzájemných interakcích předpokládají nesnáze<sup>9</sup>, domnívají se, že tyto nesnáze je třeba řešit, a že s jejich řešením má odborným způsobem pomáhat sociální pracovník. Pro ty, kdo vycházejí z uvedených předpokladů, se téma „sociální práce v kontextu sociálních služeb“ jeví následovně.

„Sociální služby“ a „sociální práci“ lze chápat jako dva odlišné typy pomáhající činnosti, které se liší předmětem pozornosti a pomáhajícího působení těch, kdo je vykonávají. Za předmětem pozornosti a působení sociální práce jsou po desetiletí považovány „nesnáze lidí v interakcích se subjekty v jejich sociálním prostředí“ (Wilensky, Lebeaux, 1965, 286–291, 315–316; Bartlett, 1970; Abel, 1994; Laan v.d., 1998a; Lorenz, 2004: 146–147, 2006; Payne, 2006; Musil, 2013a aj.). Jako předmět pozornosti a působení sociálních služeb se přitom jeví „neuspokojené potřeby jedinců“ (Dustin, 2007; Walsh, Holton, 2008). Pro ty, kdo předpokládají, že mezi aktéry sociálních služeb existují problémové interakce, jejichž řešením se mají zabývat sociální pracovníci, je sociální práce zaměřena na „pomoc s nesnázemi v interakcích se sociálním prostředím“, kdežto sociální služby se věnují „uspokojování neuspokojených potřeb jedinců“.

Sociální práce chápaná uvedeným způsobem není zaměřena přímo na uspokojování neuspokojených potřeb, ale spíše na utváření interakcí či vztahů, které jsou předpokladem jejich uspokojování. Např. na podporu zapojení klientů do rozhodování o komunitním plánu; na překonání zábran, které klientovi brání navázat kontakt s poskytovatelem sociální služby; na zprostředkování vážnoucí spolupráce pečovatelek a ošetřovatelek dvou nevládních organizací; apod.

Sociální služby se za daných předpokladů jeví jako široká škála různorodých pomáhajících činností, pro které je charakteristické, že vedou přímo k uspokojení neuspokojených potřeb uživatelů. Mezi tyto činnosti se obvykle řadí pečovatelsví, osobní asistence nebo poskytování bydlení a s ním související péče, někdy také ošetřovatelství, fyzioterapie, různé typy podpůrných terapií apod.

Za aktéry sociálních služeb je možné považovat subjekty, které se nějakým způsobem podílejí na poskytování pomoci uživatelům sociálních služeb nebo se vědomě podílejí na

---

<sup>9</sup> Výrazem „nesnáze“ zde označuji tři typy překážek žádoucího průběhu interakcí mezi aktéry sociálních služeb. Za prvé, očekávané překážky, jejichž výskyt aktéři sociálních služeb považují za velmi pravděpodobný nebo nevyhnutelný (např. nedostatek informací účastníků interakcí, který brzdí koordinaci jejich činnosti). Za druhé, očekávané překážky, které se podle aktérů sociálních služeb mohou, ale nemusí objevit (např. rozdíly mezi účastníky interakcí, které mohou, pokud se vyskytnou, brzdit jejich součinnost). Za třetí neočekávané překážky (např. unikátní rysy osobnosti, nečekané onemocnění, či neobvyklé zvyklosti některého z účastníků interakcí, nebo třeba technická závada).



vytváření podmínek pro poskytování této pomoci. Rámcově mezi ně lze zařadit šest typů subjektů. Za prvé, potenciální nebo aktuální klienty, resp. uživatele, tedy osoby, jejichž legitimní potřeby nejsou uspokojeny nebo je jim při jejich uspokojování poskytována pomoc. Za druhé, neformální nebo formálně uznané pomáhající pracovníky. Ty druhé je přitom užitečné členit na pracovníky pomáhající v zaměstnaneckém poměru a dobrovolníky. Užitečné je také členit je podle oboru kvalifikace nebo oboru, ve kterém poskytují pomoc klientům sociálních služeb – např. na pečovatele, osobní asistenty, sociální pracovníky, ošetřovatele, lékaře, fyzioterapeuty, psychology, právníky, pedagogy apod. Jako třetí typ aktérů sociálních služeb je možné vyčlenit organizace, které klientům sociálních služeb poskytují pomoc, a představitele těchto organizací. Čtvrtý typ aktérů sociálních služeb představují subjekty veřejné správy a samosprávy, které jako tvůrci politiky sociálních služeb nebo jako vykonavatelé státní správy svou činností ovlivňují rozhodování a činnost ostatních aktérů sociálních služeb. Za pátý typ aktérů je možné považovat subjekty, které se podílejí na financování sociálních služeb. Jako šestý typ aktérů sociálních služeb je na místě uvést tzv. sítě pomoci, na jejichž činnosti se podílejí aktéři všech výše uvedených typů z různých skupin, oborů nebo organizací.

Výše uvedené typy aktérů se vzájemně překrývají. Např. někteří vykonavatelé státní správy se podílejí na financování sociálních služeb. Pracovníci pomáhajících oborů mohou současně být zaměstnanci nebo představiteli organizací, které poskytují pomoc uživatelům sociálních služeb, a současně mohou být účastníky mezioborové sítě pomoci, která se zabývá řešením určitého případu, nebo koncipováním pomoci a prosazováním zájmů klientů určité cílové skupiny. Apod.

Na dostupnost nebo kvalitu pomoci s upokojováním neuspokojených potřeb potenciálních i aktuálních klientů či uživatelů působí (všechny, nejen problémové) interakce mezi všemi uvedenými typy aktérů sociálních služeb. Tento komplex interakcí a jejich vlivů na dostupnost a kvalitu pomoci s upokojováním neuspokojených potřeb lze chápat jako „kontext sociální práce v sociálních službách“. Tedy za kontext, ve kterém se za vhodných podmínek může realizovat předobraz sociálního pracovníka, který aktérům sociálních služeb poskytuje odbornou pomoc se zvládnutím nesnází v jejich vzájemných interakcích.

Za „vhodné podmínky“ realizace výše uvedeného předobrazu sociálního pracovníka lze označit: Za prvé, že sociální pracovníci dovedou odbornou pomoc se zvládnutím nesnází v interakcích ostatním aktérům sociálních služeb nabídnout. Za druhé, že jsou některým z aktérů sociálních služeb o takovou pomoc požádáni. Za třetí, že jim osobně nebo prostřednictvím jejich zaměstnavatele za uspokojení této žádosti některý aktérů sociálních

služeb zaplatí. Za čtvrté, sociální pracovníky někdo zaměstná jako specialisty, kteří mají poskytovat pomoc s nesnázemi v interakcích mezi aktéry sociálních služeb. Pokud takto nezaměstnají sami sebe.

K tomu všemu může dojít, a sporadicky i dochází, pokud aktéři sociálních služeb přijmou čtyři předpoklady uvedené na počátku této podkapitoly, tzn.: v sociálních službách podle nich existují problémové interakce; ty vyžadují samostatnou pozornost; jejich odborné zvládnání je žádoucí svěřit sociálním pracovníkům; tím pádem je na místě odlišit sociální práci a sociální služby.

### **Známé vzory sociální práce v kontextu sociálních služeb**

Z právě uvedených předpokladů vycházejí, až na dílčí výjimky, autoři, kteří česky popsali vzory sociální práce v sociálních službách, o nichž jsem se již zmínil v úvodu kapitoly. Budu se jim nyní věnovat podrobněji. Vyložím, jak autoři, kteří o těchto vzorech píší, formulují předpoklady o problémových interakcích aktérů sociálních služeb, o pozornosti k nim, o jejich zvládnání sociálními pracovníky a o odlišení sociální práce a sociálních služeb.

#### ***Případová sociální práce jako součást pečovatelsví***

Vzor označený v názvu této podkapitoly popsala a v prostředí České společnosti pečovatelských služeb (dále jen „ČSPS“) od 90. let minulého století popularizovala Vostrovská (1998).

Vostrovská (1998: 3) označila jako problémem, že na pečovatelsví „*přetrvává neodborný názor, že se jedná o výkon ryze pomocných prací*“, a názor, že pro ně jako kvalifikační předpoklad „*sociální cítění stačí*“. Pokud se uplatňuje tento „*neodborný názor*“, není podle Vostrovské (1998: 2–3) přiměřeně podporována kvalifikace pracovníků pečovatelských služeb, a tím pádem ani kvalita výkonu sociální práce, který dle Vostrovské v kontextu pečovatelsví „*přirozeně vzniká*“.

Pro citovanou autorku tedy jsou problémové interakce mezi ČSPS a blíže neuvedenými zastánci neadekvátních názorů na pečovatelsví. Předpokládám, že v citovaném článku měla Vostrovská na mysli zejména dva subjekty: zřizovatele pečovatelských služeb, resp. zaměstnavatele pracovníků v pečovatelsví a Asociaci vzdělavatelů v sociální práci. Interakce s nimi vnímala jako problémové pravděpodobně proto, že, ovlivněni předsudky, nepodporovali<sup>10</sup> snahu ČSPS zlepšovat kvalifikační předpoklady pro výkon té sociální práce,

---

<sup>10</sup> Zřizovatelé, zejména obecní úřady, Česká Charita a některé další mimovládní organizace, v době vzniku citovaného článku Vostrovské (1998) vycházely nejčastěji z představy, že „*pracovník pro pečovatelskou činnost*

kteřá se podle zkušenosti Vostrovské v kontextu péče spontánně objevuje jako reakce na očekávání klientů.

Vostrovská uvádí, bohužel bez empirického doložení<sup>11</sup>, že „v pečovatelsví zcela přirozeně vzniká potřeba poskytnutí komplexních služeb“ a že na základě toho „je klientovi řešena jeho zakázka komplexně“. Děje se tak „v tandemu pečovatelka – okrsková vedoucí (příp. sociální pracovnice)“ a komplexní řešení zakázky je přitom podmíněno<sup>12</sup> lidským vztahem klienta a personálu. (Vostrovká, 1998: 2.) Vostrovská tedy považuje pečovatelku a vedoucí okrsku (případně sociální pracovnici) za subjekt, který kolektivně vykonává sociální práci. Provádí „sociální šetření, ... definuje sociální diagnózu, ... navrhuje opatření“. Klient se přitom „poměrně intenzívně fixuje na ‚svoji‘ pečovatelku, vedoucí okrsku nebo sociální pracovnici“, na tuto klíčovou osobu se spontánně obrací a ona mu a jeho širší rodině průběžně poskytuje poradenství, a případně i krizovou pomoc (Vostrovká, 1998: 2–3). Zdokonalování tohoto modelu „případové sociální práce“ by bylo podle Vostrovské vhodné podporovat, protože „bez ní nelze ... pečovatelskou službu realizovat“ (Vostrovská, 1998: 1–2).

Domnívám se, že Vostrovská vyjadřuje některé předpoklady uznání sociální práce v sociálních službách vcelku jasně. Předpokládá, že uspokojování, resp. řešení průběžně se vynořující potřeb a situací klientů přináší klientům nesnáze při navazování kontaktů s poskytovateli dalších služeb. Předpokládá dále, že problémové interakce existují mezi ČSPS a subjekty, od nichž ČSPS očekává uznání a podporu případové sociální práce v pečovatelsví. Zvládání těchto problémových interakcí klientů se službami a oboru pečovatelsví se zaměstnavateli a se vzdělavateli v oboru sociální práce je podle Vostrovské třeba věnovat patřičnou pozornost.

Vostrovská ovšem nesdílí předpoklad, že pružnou reakci na vynořující se potřeby a situace klienta je vhodné svěřit sociálním pracovníkům. Předpokládá, že jedním z aktérů pružné reakce na vývoj situace klienta má být „jeho“ klíčová pracovnice – pečovatelka, vedoucí

---

*nepotřebuje vyšší než základní vzdělání, musí rutinně zvládat běžné práce v domácnosti a ... související hygienické úkony, a měl by absolvovat tzv. sanitární (zdravotnický) kurs“ (Musil a kol., 2006: 15). Asociaci vzdělavatelů v sociální práci (občanské sdružení škol sociální práce, dále jen „ASVSP“) v téže době odmítla projednat žádost ČSPS o členství s tím, že žadatel není vzdělavatelem v sociální práci. ASVSP dodala, že pečovatelsví nepovažuje za součást sociální práce a že sociální pracovníci, kteří jsou členy ČSPS, mohou své oborové zájmy uplatňovat jako členové Společnosti sociálních pracovníků. Snahu tehdejší ředitelky ČSPS zdůraznit kvalifikační předpoklady činnosti pečovatelských služeb tudíž ASVSP nepodpořila.*

<sup>11</sup> Nutno dodat, že Vostrovská o empirické doložení svého představy komplexního řešení zakázky klienta pečovatelské služby usilovala a v roce 2003 se stala spoluautorkou výzkumné zprávy na téma Integrovaná domácí sociálně zdravotní péče (viz Misconiová, Průša, Vostrovská, 2003).

<sup>12</sup> Doslova: „... klientovi [je] řešena jeho zakázka komplexně, kde nezanedbatelným determinantem je i vytvořený lidský vztah“ (Vostrovská, 1998:2).

okrsku nebo sociální pracovnice, se kterou klient navázal „*lidský vztah*“ (Vostrovská, 1998: 2). Díky tomuto vztahu se klient klíčové pracovníci svěřuje. A ona, vybavena porozuměním, které z jejich vztahu pramení, dokáže jeho potřeby či nesnáze tlumočit dál těm, kdo zprostředkují řešení, nebo jejich zvládnutí sama zajistí. Podle Vostrovské tedy není klíčovou podmínkou pružné reakce, a případně zprostředkování interakcí s komplexem dalších poskytovatelů pomoci, specializace a oborová kvalifikace sociálního pracovníka. Podmínkou pružné reakce na měnící se potřeby a situaci klienta podle ní je dlouhodobý kontakt a vztah s klientem.

Z důrazu na roli klíčové osoby a jejího vztahu s klientem podle mě plyne dvojznačná představa Vostrovské o vztahu pečovatelských (sociálních služeb) a sociální práce. Vostrovská, rozlišuje dvě dimenze pečovatelských. Jedné říká „*materiální pomoc*“, která „*uspokojuje u klienta jeho základní lidské potřeby*“<sup>13</sup>. Druhou označuje výrazem „*případová sociální práce*“, která spočívá ve zprostředkování pružného a komplexního řešení v rámci vztahu klíčové pracovníce s klientem. Předpokládá přitom, že: „*Materiální pomoc ve formě služeb se děje téměř vždy v souvislosti s psychosociální pomocí*“ a „*je nutno [ji] na základě správné sociální diagnózy kombinovat s jinými formami pomoci*“ (Vostrovská, 1998: 3). Sociální práci a sociální služby sice rozlišuje, nepovažuje je však za dva oddělené obory. Doporučuje pěstovat je „v tandemu“ jako dvě neoddelitelné činnosti.

### ***Zprostředkování služeb provázející administraci agendy sociální legislativy***

Předpokládám, že předobraz sociální práce, který zde označuji jako „zprostředkování služeb provázející administraci agendy sociální legislativy“ je znám nejen ve světě (viz např. Hagen, 1987; Lipsky, 1991; Brodtkin, 1997; Brock, Harknett, 1998 aj.), ale i mezi sociálními pracovníky v České republice (např. Musil, Janská, 2011). Vykrytalizoval pravděpodobně v praxi na okresních úřadech, později na úřadech obecních samospráv (dále jen „ÚOS“). Odtud ho v roce 2012 jako součást svého oborového vědění přenesli někteří sociální pracovníci na kontaktní pracoviště Úřadu práce (dále jen „KoP ÚP“). Musil s Hubíkovou a Havlíkovou (2014: 72) tento vzor sociální práce popsali během výzkumu, jehož účelem bylo „*identifikovat co nejbohatší škálu sociálními pracovníky KoP ÚP a ÚOS využívaných způsobů řešení případů lidí s hmotnou nouzí*“. Text jejich článku napovídá, že citované trio k tomuto záměru vedly právě ty předpoklady, které jsem výše označil jako předpoklady

---

<sup>13</sup> Vostrovská (1998: 3) mezi „*základní lidské potřeby*“ řadí „*pocit jistoty, bezpečí, citové uspokojení, ale i možnost volného projevu a případné aktivizace*“.

odlišení sociální práce a sociálních služeb. Musil s Hubíkovou a Havlíkovou je ovšem s rámci tématu sociální práce s lidmi s hmotnou nouzí<sup>14</sup> formulují specifickým způsobem.

Na rozdíl od Vostrovské (viz výše), vycházejí Musil s Hubíkovou a Havlíkovou (2014: 72 ad.) z předpokladu, že pomáhat klientům se širší škálou problémů, a zprostředkovávat jim přitom další pomoc, včetně pomoci poskytovatelů sociálních služeb, je úkolem právě pro sociální pracovníky. Považují za žádoucí, aby se interakce klientů s poskytovateli sociálních služeb, pokud jsou s nimi nesnáze, staly předmětem odborného působení sociálních pracovníků. O sociálních službách přitom hovoří jako o způsobu pomoci, který mají sociální pracovníci za úkol zprostředkovávat, nikoliv jej vykonávat. Sociální služby a sociální práci tudíž považují za odlišné pomáhající činnosti. Tento předpoklad neuvádějí explicitně, implicitně s ním však pracují v celém citovaném článku.

Např. uvádějí, že dle jejich zjištění se sociální pracovníci KoP ÚP a ÚOS v kontaktu s klienty s hmotnou nouzí (dále jen HN) dost často nezabývají problémy, které k HN těchto klientů vedou nebo se od ní odvíjejí (Musil, Hubíková, Havlíková, 2014: 72). Důsledkem nedostatku pozornosti k těmto problémům je, že sociální pracovníci „*nevěnují pozornost ani zprostředkování služeb, které by tyto problémy a s nimi i celkovou situaci lidí s HN mohly pomoci řešit*“ (Musil, Hubíková, Havlíková, 2014: 72). Pokud interakce sociálních pracovníků s lidmi s HN nevedou ke zprostředkování pomoci sociálních služeb (nebo jiného typu pomoci) s řešením širší škály problémů lidí s HN, jsou podle citovaného tria autorů problémové. Neumožňují totiž „*celkově řešit ... životní situaci*“ lidí s HN (Musil, Hubíková, Havlíková, 2014: 72).

Zprostředkování celistvějšího řešení situace lidí s HN, tedy není zcela běžné. Na KoP ÚP je obvyklá představa, že pomoc těmto lidem spočívá ve vyřízení žádosti o dávky pomoci v HN (Musil, Hubíková, Havlíková, 2014: 72), na ÚOS pak v asistenci při vyřizování takové žádosti (Musil et al., 2013: 64). Podle citovaného tria autorů je tudíž třeba zjistit, zda sociální pracovníci znají a používají takové vzory pomoci, jejichž součástí je, kromě vyřizování žádostí o dávky, také zvládání dalších problémů člověka s HN a zprostředkování pomoci s nimi. Pokud ano, Musil s Hubíkovou a Havlíkovou (2014: 72–73) předpokládají, že by tyto vzory měly obohatit repertoár sociálních pracovníků, a podpořit jejich schopnost účinněji reagovat na různorodé problémy a situace spojené s HN. Citovaná trojice autorů tedy

---

<sup>14</sup> Musil, Hubíková a Havlíková (2014: 72, 85) označují výrazem „lidé s hmotnou nouzí“ úspěšné i neúspěšné žadatele o dávky pomoci v HN. Činí tak proto, aby dali najevo, že cílovou skupinou sociální práce mohou být nejen příjemci příslušné dávky, tzv. „klienti v hmotné nouzi“, ale „lidé ohrožení hmotnou nouzí“. Mezi nimi lidé, jejichž žádost o dávku není dosud vyřízena, neúspěšní žadatelé, lidé s nárokem na dávku, kteří o ni nežadají, nebo lidé, s klesajícími příjmy, kteří o dávku pomoci v HN zatím nepožádali.

předpokládá, že problémy v interakcích mezi administrativně orientovanými sociálními pracovníky a jejich klienty s HN je třeba řešit; že pozornost sociálních pracovníků je třeba zaměřit na širší škálu problémů lidí s HN a na zprostředkování pomoci s nimi; a že sociálním pracovníkům je třeba nabídnout metodickou pomoc, aby se tohoto úkol mohli zhostit. Právě proto se, jak je uvedeno výše, pokusili prozkoumat představy sociálních pracovníků KoP ÚP a ÚOS o způsobech řešení případů lidí s HN, a poznat tak co nejširší škálu těchto způsobů.

Sociální pracovníci vybraných KoP ÚP a ÚOS během takto zaměřeného výzkumu popsali jedenáct způsobů pomoci lidem s hmotnou nouzí. Trio výzkumníků je rozdělilo do čtyř souborů<sup>15</sup> (Musil, Hubíková, Havlíková, 2014: 77–78). Každý z nich zahrnuje způsoby pomoci, které vykazují podobné rysy, a každý z nich lze tudíž interpretovat jako specifický vzor pomoci lidem s HN. Jeden z těchto čtyř vzorů se týká kontextu sociálních služeb. Pro potřeby této kapitoly jsem jej označil jako „zprostředkování služeb provázející administraci agendy sociální legislativy“. Postupně vysvětlím proč právě tak.

Podle toho, co uvádí Musil, Hubíková a Havlíková (2014: 78, 80–81), je pro tento vzor charakteristická snaha sociálního pracovníka pomáhat uspokojit potřeby (úspěšného či neúspěšného) žadatele o dávky a využít k tomu působení na subjekty v jeho sociálním prostředí. Mezi nimi na poskytovatele služeb, např. na poskytovatele bydlení. Vedle působení na poskytovatele služeb přitom sociální pracovníci hovořili o působení na jiné typy subjektů, např. na věřitele, zaměstnavatele, poskytovatele dávek apod.

Citované trio autorů popsalo dvě verze „zprostředkování služeb provázející administraci agendy sociální legislativy“. V některých případech se sociální pracovník, „*nepokouší řešit klientovu situaci komplexně, ale reaguje na bezprostřední riziko celkového zhoršení situace, např. v důsledku ztráty bydlení*“. Snaží se tedy „*působit na subjekty, jejichž jednání se jim [sociálním pracovníkům] jeví jako překážka řešení urgentního problému klienta*“, v daném případě na poskytovatele bydlení. V jiných případech sociální pracovníci řeší situaci klienta komplexněji. Snaží se klienty „*zavěcovat pomocí učení, dohledu nebo poradenství do pro ně nových dovedností či zvyklostí*“. Kromě toho se „*ve snaze zprostředkovat např. změnu podmínek splácení dluhů, využití sociální služby ..., poskytnutí dávky apod.*“ pokoušejí „*působit na věřitele, poskytovatele služeb nebo úředníky. Využívali k tomu různorodé kombinace advokacie (obhajoby zájmů) klienta, provázení nebo zastupování klienta při vyjednávání.*“ (Musil, Hubíková, Havlíková, 2014: 80–81.)

---

<sup>15</sup> Musil, Hubíková a Havlíková (2014: 77–78) označují tyto čtyři vzory následovně „*uspokojování potřeb pomocí dávek v HN*“, „*uspokojování potřeb pomocí dávek v HN a působením na kompetence lidí v HN*“, „*uspokojování potřeb s využitím působení na sociální prostředí*“ a „*změna interakcí s využitím působení na sociální prostředí*“. V tomto článku je předmětem pozornosti zejména třetí z těchto čtyř vzorů.

Součástí tohoto předobrazu sociální práce je představa, že agenda dávek pomoci v HN nabízí kontakty s lidmi s HN, které je žádoucí využít jako příležitost k poskytnutí další pomoci. Podnětem k těmto kontaktům přitom nemusí být výhradně standardní vyřizování žádosti a dávku, ale také příprava na její podání, zvládnání důsledků neúspěšného podání nebo řešení potíží klienta s dodržováním příslušných závazků. Tato představa sice není v citovaném článku uvedena explicitně, některá sdělení citovaných autorů je nicméně možné interpretovat jako nepřímý doklad její přítomnosti v úvahách sociálních pracovníků. Např. Musil s Hubíkovou a Havlíkovou (2014: 81) vybrali jako příklad zprostředkování pomoci sociálním pracovníkem KoP ÚP situaci bezdomovce, který ztratil nárok na dávku pomoci v HN, a tím i schopnost platit bydlení v azylu, protože byl sankčně vyřazen z evidence Úřadu práce. Stimulem snahy sociálního pracovníka udržet klienta v azylu se v tomto případě stala právě zmíněná úřední lapálie. Na jiném místě najdeme (nikoli ojedinělý) citát sociálního pracovníka ÚOS, který komentuje přesun dávkové agendy na KoP ÚP jako ztrátu příležitosti k pomáhání lidem s HN: „*Pokud jsme [na ÚOS] byli i plátce ... dávek, ... jsme s tím klientem daleko snáz mohli pracovat, daleko snáz jsme ho mohli směřovat*“ (Musil et al., 2013: 63–64).

Domnívám se tedy, že konstitutivním prvkem vzoru sociální práce, který popsali Musil a jeho spoluautorky, není zprostředkování služeb samo o sobě. Zdá se, že v myslích sociálních pracovníků, o jejichž sdělení se Musil s Hubíkovou a Havlíkovou opírají, jsou neodmyslitelným předpokladem tohoto zprostředkování kontakty, ke kterým dochází v souvislosti s vyřizováním příslušné dávkové agendy. To pravděpodobně znamená, že tentýž vzor sociální práce by měl být relativně snadno přenositelný do kontextu administrace jakékoliv analogické, v sociální legislativě zakotvené agendy. Dávkami různého typu počínaje, a sociálně právní ochranou konče.

### ***Zprostředkování komplexní pomoci v rámci případu***

Společnými rysy vzoru, který zde označuji výrazem „zprostředkování komplexní pomoci v rámci případu“, a výše uvedeného vzoru, který identifikovali Musil s Hubíkovou a Havlíkovou, je zaměření sociálního pracovníka na práci s případem a na zprostředkování další pomoci. Rozdíl je ve vymezení role sociálního pracovníka a cílové skupiny, se kterou pracuje.

Výše pospaný vzor spojuje zprostředkování služeb a administraci určité agendy sociální legislativy, a vychází tudíž z předpokladu, že sociální pracovník se specializuje na danou agendu. Z této perspektivy je pro vymezení cílové skupiny a role sociálního pracovníka rozhodující, na jaký problém je agenda zaměřena. (Budu mu říkat „k agendě příslušný problém“ nebo jen „příslušný problém“.) Za cílovou skupinou jsou pak považováni lidé

s příslušným problémem, např. s chudobou, jež se podle měřítek příslušné agendy může, ale také nemusí stát „hmotnou nouzí“, apod. Od sociálního pracovníka se očekává, že jako administrátor dané agendy bude pomáhat lidem jak se zvládním příslušného problému, tak i s dalšími nesnázi, zejména s těmi, které ovlivňují řešení problému, který je k dané agendě příslušný. O pomoci s nimi sociální pracovník zpravidla klienta informuje, případně pomoc s dalšími nesnázi zprostředkuje. Přitom se připouští, že redukce pomoci na vyřízení dané agendy může být za určité situace přiměřená.

U vzoru, který jsem označil jako „zprostředkování komplexní pomoci v rámci případu“ je to jinak. Jeho výchozí předpoklady nalézáme u Szotákové (2014). Jsou dva. Za prvé, klient má více než jeden, resp. mnoho vzájemně souvisejících problémů, s jejichž zvládním potřebuje pomoci. Za druhé, podmínkou účinné pomoci se zvládním sady problémů je spolupráce více než jednoho, resp. mnoha pomáhajících subjektů, které je třeba za účelem této spolupráce propojovat. Rozhodující je tudíž vytvoření koordinované sítě pomáhajících, která je schopná přiměřeně reagovat na trs vzájemně propletených problémů klienta (Szotáková, 2014: 63–64, 65). Z této perspektivy jsou za cílovou skupinu primárně považováni lidé s „mnohočetnými problémy“ (Szotáková, 2014: 62, 63, 65). Toto primární zaměření na klienty s mnoha problémy, nevylučuje záměrné využití zprostředkování komplexní pomoci jako přístupu k pomoci lidem z určité cílové skupiny, např. lidem s duševním onemocněním nebo se závislostí (Szotáková, 2014: 64–65). Nepředpokládá se ovšem, že by pomoc, která se omezí na řešení jednoho z klientových problémů, mohla být účinná.

Klíčový pracovník je v tomto rámci označován výrazem „*manažer případu*“. Szotáková (2014: 62–64) upozorňuje na dvojnárodnost tohoto výrazu<sup>16</sup> a jasně vymezuje, kterou představu role manažera případu, má na mysli. Jeho úkolem je spolupracovat s klientem při určování problémů a pomoci, kterou při jejich zvládní potřebuje; zprostředkovávat a koordinovat síť pomáhajících subjektů, kteří klientovi potřebnou pomoc poskytnou; usnadňovat klientovi orientaci v nabídce služeb i dalších zdrojů pomoci; a provázet ho během spolupráce s účastníky sítě pomáhajících.

Szotáková tedy předpokládá, že klíčovým úkolem manažera případu je tvorba a koordinace sítě pomoci, která je přiměřená komplexu problémů klienta, a provázení klienta v ní. Vysvětluje, že důraz na toto vymezení úkolu je „*reakcí na fragmentaci poskytování*

---

<sup>16</sup> Szotáková (2014: 63–64) rozlišuje pojetí manažera případu, který „*může poskytnout klientovi vztah a zároveň mu pomoci při zajištění koordinace jednotlivých složek systému a návaznosti péče*“, a manažera případu, který „*má ... za úkol hodnotit potřeby klientů a ... zodpovídá za koordinaci ... využití zdrojů financí*“ při najímání služeb, které mají zajistit „*uspokojení uznatelných potřeb*“ klienta. První z uvedených pojetí, se kterým se Szotáková identifikuje, zahrnuje pomáhající vztah a provázení klienta, kdežto druhé ne.



služeb“, a předpokládá, že „*koordinace služeb a provázení klienta při jejich užívání*“ má umožnit odstranění tohoto problému (2014: 64–65). Lze tedy říci, že v očích Szotákové je „zprostředkování komplexní pomoci v rámci případu“ reakcí na málo komplexní, a tudíž problémové interakce mezi klienty a poskytovateli služeb. Citovaná autorka vysvětluje, že tyto problémy v interakcích se staly předmětem pozornosti na počátku 70. let minulého století, kdy se v Americe začaly prosazovat snahy o přechod klientů z institucionální péče do péče komunitní. Nebyly však k dispozici adekvátní zdroje podpory života bývalých pacientů mimo ústav v komunitě a bylo třeba „*poskytnout klientovi vztah a zároveň mu pomoci při zajištění koordinace jednotlivých složek systému a návaznosti péče*“. (Szotáková, 2014: 63.) Pro klienty, „*kteří potřebují zdroje z různých sektorů služeb*“, vznikl způsob pomoci zaměřený na koordinaci služeb, které se dle Summers (2012: 47) samy o sobě specializují pouze na uspokojování dílčího typu potřeb, a na provázení konkrétních jedinců sítí těchto služeb.

V rámci tohoto způsobu pomoci mohou klienta provázet a služby koordinovat „*sociální pracovníci, zdravotní sestry, psychologové a další pomáhající pracovníci*“ (Szotáková, 2014: 67, 69). Citovaná autorka nezdůrazňuje oborovou kvalifikaci manažera případu, a pozornost věnuje výčtu jeho očekávaných dovedností<sup>17</sup> (Szotáková, 2014: 67). Pravděpodobně tedy vychází z předpokladu, že sociální pracovníci mohou být, stejně jako specialisté jiných oborů, kompetentními zprostředkovateli komplexní pomoci v rámci případu, pokud disponují potřebnými dovednostmi.

Pokud sociální pracovníci (nebo pracovníci jiných pomáhajících oborů) tyto dovednosti mají, sehrávají podle předpokladů Szotákové v roli manažera případu jinou úlohu než pracovníci poskytující sociální služby. Úkolem sociálního pracovníka v roli případového manažera není sociální služby vykonávat, nýbrž v rámci případu je zprostředkovávat a koordinovat pomoc organizací sociálních služeb jednotlivým klientům.

### ***Koordinace sociálních a zdravotních služeb v rámci komunity***

Podobně jako Szotáková, poukazuje na potřebu koordinace pomoci také Kubalčíková (2013). Ta ovšem zaměřuje pozornost nikoliv na nedostatek koordinace služeb v rámci

---

<sup>17</sup> Manažer případu by měl být zaměřen na prospěch klienta, na obhajobu jeho zájmů a na podporu samostatnosti klienta, měl by být trpělivý a vytrvalý, otevřený multioborové komunikaci. Měl by umět zachovávat mlčenlivost, navázat a udržovat vztah s klientem a lidmi, kteří jsou pro něj významní, klienta i další významné osoby zapojit do řešení situace, získat přehled o potřebách a schopnostech klienta a možnostech lidí, kteří mu pomáhají, získat přehled o dostupných zdrojích pomoci, včetně zdrojů neformálních, zvolit vhodnou intervenci, včas zprostředkovat adekvátní služby, koordinovat činnost různých účastníků sítě pomoci, provádět její evaluaci, a využívat supervizi. (Dle Szotáková, 2014: 67.)

případu, ale na „*lokální úrovni*“. Konkrétně ve správních obvodech tzv. obcí s rozšířenou působností (dále jen „ORP“), v nichž ORP, tedy jedna z administrativně propojených obcí, sehrává úlohu správního centra. (Kubalčíková, 2013: 62–63.) Zabývá se tedy interakcemi mezi klienty, poskytovateli služeb a samosprávami, které působí v několika obcích širšího administrativního celku. Řečeno slovníkem Kubalčíkové (2013: 62–63), Szotáková uvažuje o koordinaci služeb z perspektivy „*mikro*“, Kubalčíková z perspektivy „*makro*“.

Z této perspektivy vidí v interakcích mezi obcemi, klienty a poskytovateli zdravotních a sociálních služeb problémy.

Problém je podle Kubalčíkové v „*nízké připravenosti obcí k převzetí aktivní role při poskytování sociálně-zdravotní péče pro seniory s omezenou soběstačností*“. Důsledkem je mimo jiné nedostatek pomoci, které by se seniorovi a jeho rodině dostalo v pravou chvíli. Dle zjištění této autorky totiž přistupují obecní autority k zajišťování pomoci seniorům „*intuitivně*“, někdy „*ovlivnění osobním prožitkem pečování o blízkou osobu*“. Zajišťováním pomoci seniorům se zabývají, pokud k tomu dostanou impuls od sociálního pracovníka ze správního centra, tedy z ORP. Předpoklady pro zvládání budoucích situací seniorů a jejich rodin, které mohou v obci v řadě domácností nastat a nastávají, ovšem cíleně nevytvářejí. Obecní autority totiž, jak zjistila Kubalčíková, považují zajištění potřebné pomoci za věc rodiny. Rodinní pečovatelé pro ně ovšem nepředstavují klientelu, které by bylo třeba věnovat podporu. Problémy v péči o seniory s omezenou soběstačností proto nejsou v obcích monitorovány a koordinace sociálních a zdravotních služeb z hlediska přiměřenosti jejich reakce na potenciál rodinných pečovatelů není personálně zajištěna. Představitelé obcí, které nejsou správním centrem, dle Kubalčíkové, připouštějí, že je třeba při řešení jednotlivých případů reagovat na požadavky sociálních pracovníků ORP, tedy obce, která roli centra sehrává. O vytváření předpokladů budoucího poskytování vhodně načasované pomoci, která by byla přiměřená situacím seniorů a jejich rodin, však dle citované autorky zpravidla neuvažují. A nenavazují tudíž dlouhodobější spolupráci s poskytovateli služeb z širší lokality. Děje se tak přesto, že v silách jejich obcí zpravidla není zajistit pomoc, která by přiměřeně reagovala na změny potřeb seniorů a potenciálu jejich rodin. (Kubalčíková, 2013: 62–63.)

Potřebné interakce, tedy vyjednávání o zajištění přiměřených kapacit, strukturu nabídky a součinnosti poskytovatelů služeb mezi samosprávami, poskytovateli služeb a zástupci rodin seniorů neprobíhají. Existující kapacita a struktura služeb, mezi nimiž není zajištěna návaznost, tudíž neumožňuje přiměřeně reagovat na celkový vývoj situace dané cílové skupiny. Rodiny proto nemají při zajišťování péče o své blízké dostatečnou možnost kompenzovat deficity svého potenciálu využitím předem připravených externích zdrojů.

Kubalčíková (2013: 63) se domnívá, že při řešení uvedených problémů by bylo možné využít platformu spolupráce, kterou nabízí komunitní plánování. Předpokladem jejího využití však podle této autorky (Kubalčíková, 2013: 56) je „*uplatňování makro přístupů v sociální práci*“. To konkrétně znamená využívat „*specializované sociální pracovníky, kteří se budou věnovat koordinaci ... služeb*“, a zajistí jednak „*přiměřené nastavení komplexní sociálně-zdravotní péče seniorům prostřednictvím ambulantních a terénních služeb*“, a dále „*přizpůsobení podmínek prostředí, včetně dostupnosti návazných služeb nebo vhodného bydlení*“. Kubalčíková předpokládá, že těchto cílů by specializovaní sociální pracovníci měli mimo jiné dosahovat jednak dlouhodobým sledováním vztahu mezi potřebami seniorů, možnostmi jejich rodin, a nabídkou sociálních a zdravotních služeb v obcích správního obvodu. A dále zprostředkováním vyjednávání o přiměřeném nastavení služeb a o jejich vhodně načasovaném poskytování. Jedním z nástrojů tohoto zprostředkování by měla být podpora „*fungování multidisciplinárních týmů na místní úrovni, kde by se na rozhodování a nastavení [služeb] ... podíleli sociální pracovníci, lékaři a další zdravotnický personál, ergoterapeuti ... rodina a ... senior*“. (Kubalčíková, 2013: 56).

Uvedený návrh řešení problémů v interakcích mezi klienty, poskytovateli a samosprávami obcí předpokládá, že by sociální pracovníci a pracovníci sociálních služeb zastávali jasně odlišitelné role. Sociální pracovníci by z perspektivy „makro“ průběžně koordinovali vyjednávání samospráv a klientů se sítí poskytovatelů z celého správního obvodu ORP o přizpůsobování nabídky služeb vývoji cílové skupiny seniorů a jejich rodin. Poskytovatelé by, znalí dohod, na jejichž formulaci se podíleli, včas reagovali na změny v životě seniorů s omezenou soběstačností a jejich rodinných pečovatelů, uspokojovali by jejich různorodé potřeby, a případně poskytovali další specializovanou odbornou pomoc.

### ***Asistence účasti klientů na plánování služeb***

Popis vzoru, podle něhož by měl sociální pracovník v procesu komunitního plánování pomáhat klientovi vyjadřovat a prosazovat jeho vlastní zájmy (Kubalčíková, 2009b: 99), jsem výše použil jako příklad v úvodu podkapitoly o pojmu „sociální práce v kontextu sociálních služeb“. Proto zde jen stručně připomenou jeho hlavní předpoklady.

Jak ukazují dílčí studie vyjednávání místní koncepce služeb, pokud klienti, a případně jejich blízcí dokážou vyjádřit své zájmy, vyjde najevo, že se jejich představy o potřebné pomoci liší od představ představitelů samosprávy (tzv. zadavatelů) nebo poskytovatelů služeb (Kubalčíková, 2009b: 96–99). Přesto, nebo právě proto, naráží v české společnosti participace klientů na komunitním plánování na „formální přístup“ zadavatelů a poskytovatelů služeb

k účasti klientů na rozhodování (Kubalčíková, 2009b: 96; Havlíková, Hubíková, 2007: 18). Kubalčíková (2009b: 95, 100) to považuje za problematické, protože klienti pak podle ní nemají dostatek příležitostí ovlivňovat, které z jejich potřeb poskytovatelé služeb uspokojují, ani na způsob, jakým to dělají. Služby pak uspokojují jiné potřeby, než ty, jejichž uspokojování by klienti dali přednost. Nebo je neuspokojují tím způsobem, který by klientům vyhovoval.

Tomu lze podle předpokladů Kubalčíkové (2009b: 95, 99–96) předcházet tím, že sociální pracovníci budou klientům asistovat při vyjadřování a prosazování jejich zájmů. Poskytovat jim orientaci v procedurách vyjednávání a rozhodování; v případě potřeby jim pomáhat ujasnit si, formulovat nebo vyjádřit vlastní zájmy; podporovat jejich schopnost nacházet zdroje řešení obtížných situací; obhajovat jejich právo vyjádřit vlastní stanoviska sobě vlastním způsobem; dbát, aby klienty vyslovené argumenty byly brány v potaz, mimo jiné i tam, kde klienti nejsou přítomni, a aby jejich stanoviska nebyla, např. při formulování závěrů jednání opomíjena jako „okrajová“ nebo „nekompetentní“; reflektovat požadavky klientů a jejich každodenní potíže, a snažit se tak lépe pochopit, jak klienti smýšlejí a co potřebují, včetně toho, co potřebují od sociálních pracovníků apod. Naplňováním takto vymezené role sociálního pracovníka má napomáhat získávání kontroly klientů nad alokací zdrojů a vytváření systému pomoci v zájmu těch, kdo budou tuto pomoc využívat.

### **Okolnosti uznání a rutinního užívání vzorů sociální práce v kontextu sociálních služeb**

Výše uvedené vzory sociální práce v kontextu sociálních služeb nalézají podporu v zahraniční literatuře, kde jejich autoři většinou našli inspiraci (Musil, Hubíková, Havlíková, 2014: 73–74 ; Szotáková, 2014: 62–67; Kubalčíková, 2009b: 95–96; Kubalčíková, 2013: 55–57). Byly publikovány v češtině, některé z nich jsou mezi sociálními pracovníky vcelku populární, a jsou, byť nepříliš systematicky, užívány. Co tedy v české společnosti brání politikům, představitelům státních úřadů a samospráv, manažerům pomáhajících organizací, sociálním pracovníkům nebo lidem, kteří si neví rady s lidmi, úřady a organizacemi kolem sebe, aby uznali problémy, na které tyto vzory reagují, akceptovali způsoby řešení, které tyto vzory nabízejí, a začali je rutinně využívat? Na tuto otázku nemáme v tuto chvíli odpověď, která by byla podložena systematickým empirickým zkoumáním. K dispozici máme jednak dílčí, výše citovaná, empirická zjištění, a dále koncept postmoderní institucionalizace sociální práce (viz Musil, 2013a). Na jeho základě se pokusím formulovat předpoklady o okolnostech, které proces institucionalizace sociální práce v kontextu sociálních služeb tlumí, resp. ovlivňují.

Záměrně přitom nebudu hovořit o „faktorech“, ale o „okolnostech“, které ovlivňují jednak uznání problémů v interakcích mezi aktéry sociálních služeb, a dále přijetí a rutinní využívání známých způsobů jejich zvládnutí.

Slovo faktory totiž evokuje představu podmínek, jejichž vliv lze sledovat bez ohledu na rámec jejich každodenního působení, jednoznačně operacionalizovat a přímočaře empiricky ověřit. Příkladem působení takto chápaného faktoru by mohl např. být vliv ochoty zaměstnavatelů vložit náklady do nárůstu mezd, který by např. umožnil, aby se administrátoři žádostí zabývali dalšími problémy oprávněných i neoprávněných žadatelů, nebo aby na obecních úřadech pracovali asistenti participace klientů.

Domnívám se, že vliv faktorů typu „ochota investovat“, které jsou „na první pohled“ viditelné, vyplývá ze širšího kontextu okolností, které se za nimi „skrývají“, a působení ochoty investovat či jiného podobného faktoru podmiňují. Tyto „hůře viditelné“ okolnosti jsou podle mě mnohočetné a případ od případu se v různých organizacích, lokalitách nebo sítích pomoci kombinují odlišným způsobem. Jejich působení by tudíž nebylo možné rozpoznat, pokud by je někdo chtěl sledovat bez ohledu na kontext každodenního života určité organizace, lokality či sítě pomáhajících. Kromě toho se často jedná o okolnosti kulturní nebo osobního (psychologického) charakteru, které mají povahu subjektivně a často bezděčně konstruovaných a uplatňovaných předpokladů či významů. Příkladem okolnosti tohoto typu může být třeba manažery a řadovými pracovníky určité pomáhající organizace různorodě konstruovaná a prožívaná zaměstnanecká a oborová identita a loajalita. Jinými příklady okolností institucionalizace sociální práce, které jsou kulturní nebo osobní povahy, může být „formální přístup k participaci klientů“ nebo „intuitivní přístup obecních autorit k zajišťování pomoci seniorům“, které, jak je uvedeno výše, popsala Kubalčíková. Aj.

Protože se tyto a podobné okolnosti na různých místech ve společnosti různorodě kombinují, sledovat jejich vliv bez přihlídnutí k rámci jejich každodenního působení, znamená vzdát se porozumění jejich vlivu na institucionalizaci sociální práce. Např. v lokalitě, kde působí skupina občanů, která hájí zájmy lidí s postižením, může formální přístup autorit k participaci klientů na komunitním plánování vyburcovat sociálního pracovníka ke snaze občanům asistovat. Kdežto v lokalitě, kde taková skupina občanů není, může sociální pracovník bezděčně uplatňovat formální přístup místní samosprávy. Vše ovšem může záležet i na odborné orientaci sociálního pracovníka, na typu jeho osobnosti nebo na jeho loajalitě s úřadem. Nebo taky na otevřenosti či autoritářství jeho nadřízených. Přímočará operacionalizace vlivu těchto a podobných okolností není možná, protože jejich působení na institucionalizaci vzorů sociální práce je vždy modifikováno specifickými, mnohdy

kulturními charakteristikami konkrétních organizací, lokalit či sítí, případně psychologickými charakteristikami lidí, kteří v nich působí. Působení takto chápaných okolností institucionalizace vzorů sociální práce tudíž není možné empiricky „ověřovat“, protože jejich kombinace a modifikace v konkrétním sociálním kontextu nelze hypoteticky předvídat. Jejich působení v určitém organizačním nebo lokálním kontextu je spíše třeba trpělivě porozumět.

V dalším textu tedy nebudu uvažovat o „faktorech“, ale o „okolnostech“ institucionalizace sociální práce v kontextu sociálních služeb. O těchto okolnostech budu na základě teorie postmoderní institucionalizace formulovat rámcové předpoklady. Ty podle mě není vhodné považovat za automaticky platné pro jednotlivé organizace, lokality nebo sítě pomoci. Pro potřebu poznávání konkrétních organizací, lokalit či sítí je třeba je aplikovat – zvážit, zda a v jakém smyslu mohou pomoci pochopit, jak se v rámci konkrétního sociálního útvaru určitý vzor řešení problémů v interakcích mezi aktéry sociálních služeb uplatňuje, případně, co jeho uplatnění brání.

Předpokládám, že nastíněním několika typů těchto okolností poskytnu teoretickou inspiraci sociálním pracovníkům, a případně manažerům či místním politikům, kteří budou chtít systematicky porozumět té kombinaci okolností, která ovlivňuje institucionalizaci známých vzorů sociální práce v jejich organizaci, správním obvodu, lokalitě či síti pomoci. Z perspektivy níže uvedených předpokladů mohou zaměřit pozornost na teorii předpokládané okolnosti postmoderní institucionalizace sociální práce v sociálních službách a klást si otázky o tom, zda, v jakém kontextu a jak v jejich organizaci, lokalitě či síti působí.

### ***Předpoklady o působení dědictví moderního vývoje v postmoderních podmínkách***

V česky psané literatuře jsou za problémy v interakcích mezi aktéry sociálních služeb označeny: nedostatek podpory výkonu sociální práce v rámci pečovatelsví; nedostatek zprostředkování pomoci s celistvějším řešením situací žadatelů o státem poskytovanou pomoc; nedostatek koordinace aktérů sociálních služeb v rámci případu a v rámci lokality; formální přístup k účast klientů na rozhodování. Tyto problémy v interakcích jsou sice popsány, nejsou však uznány, a pokud jsou známé vzory jejich zvládnutí aktéry sociálních služeb akceptovány a využívány, pak spíše nahodile, než rutinně a sporadicky (Vostrovská; 1998; Musil, Hubíková, Havlíková, 2014; Szotáková, 2014; Kubalčíková, 2013; 2009b). Má-li dojít k jejich plné institucionalizaci, a tedy i k rutinnímu využívání, lze předpokládat, že se tak musí stát v soudobé české společnosti, a tedy v postmoderních podmínkách, soudobým, tedy postmoderním způsobem.

Co to znamená? Za prvé, že k plné institucionalizaci sociální práce v kontextu sociálních služeb nedošlo moderním způsobem, tedy profesionalizací, a že k ní už moderním způsobem dojít nemůže, protože moderní podmínky pominuly. Za druhé, že pokud k ní dochází, děje se to způsobem, který odpovídá postmoderním podmínkám. Za třetí, že snahy o postmoderní institucionalizaci nemohou navazovat na uznání, které sociální práce v kontextu sociálních služeb v moderních podmínkách nezískala, protože tehdy neproběhla její profesionalizace<sup>18</sup>. Za čtvrté, že snahy o postmoderní institucionalizaci sociální práce tlumí rutinní přítomnost profesí, které se v minulosti ustavily moderním způsobem.

Abych mohl tyto čtyři předpoklady upřesnit a poukázat na jejich pravděpodobnou souvislost s obtížemi institucionalizace sociální práce v kontextu sociálních služeb, rozliším nejprve typologicky<sup>19</sup> konstrukt „moderní“ a „postmoderní“ institucionalizace sociální práce (dle Musil, 2013a).

Představa o „moderní institucionalizaci“ vychází z předpokladu, že sociální práce získává uznání ve společnosti konce 19. a prvních dvou třetin 20. století<sup>20</sup>. Tu budu dále označovat jako společnost „moderní“.

Lidé, kteří podle svých představ žijí v moderní společnosti, předpokládají, že jedinci a rodiny jsou v ní uspořádáni do nevelkého počtu velkých a kulturně homogenních skupin (Beck, 1992), národů, sociálních tříd a korporací<sup>21</sup>. Aktéři státní moci, kteří vycházejí z tohoto předpokladu, organizují veřejné služby (např. propagandu, dotovanou uměleckou produkci, školství, sociální služby aj.) tak, aby podporovaly identifikaci občanů s žádoucím vzorem příslušníka národa (Lorenz, 2006). Jedinci vycházející z téhož předpokladu, nacházejí vzory své osobní identity v kolektivních představách oněch velkých a kulturně homogenních skupin (Giddens, 1991; Beck, 1992). Lidem se jako důležité jeví veřejné autority (např. politici nebo experti), které jim nabízejí tzv. „velké projekty“ či „velká vyprávění“, vize směřování vývoje k lepší budoucnosti pro všechny. Budoucnost se v nich jeví jako realizace hodnot, z nichž vycházejí kolektivní předobrazy individuálních identit (např. sociální zajištění, růst životní

---

<sup>18</sup> Poznatky ze zahraničí nejsou tudíž přímočaře aplikovatelné. Zpravidla se týkají sociální práce, která se etablovala v moderních podmínkách, a soudobá reflexe se tudíž týká postmoderní opozice a re-adaptace sociálních pracovníků na de-profesionalizaci (Clark, Newman, 1997; Dustin, 2007; White, 2009 aj.).

<sup>19</sup> Výrazem „typologicky“ vyjadřuji, že vylíčím „čistý“ obraz precizně „moderní“ a precizně „postmoderní“ institucionalizace sociální práce, a budu přitom odhlížet od předpokladu, že moderní či postmoderní rysy institucionalizace se projevují dílčím, více či méně vyhraněným způsobem.

<sup>20</sup> Do této doby situují institucionalizaci sociální práce autoři, kteří píšou o zrodu sociální práce jako profese (Wilensky, Lebeaux, 1965; Lubove, 1968; McBeath a Webb, 1991; Tice, 1998; Lorenz, 2006).

<sup>21</sup> Výrazem „korporace“ zde označuji skupiny lidí spojených solidaritou a zájmy, které vyplývají z jejich podobného postavení ve struktuře národní ekonomiky, a případně z jejich příslušnosti k organizacím, v nichž se lidé spojení ekonomickou solidaritou a zájmy autonomně nebo s podporou státu sdružují.

úrovně rodin, zlepšení kvality života, apod.). Lidé proto velkým projektům důvěřují. (Lyotard, 1993.)

Za uvedených předpokladů vychází představa o institucionalizaci sociální práce z pojmu „profesionalizace“ (viz Wilensky, Lebeaux, 1965: 283–308). Z této perspektivy by měl v moderní společnosti existovat národní konsensus o standardech žádoucího jednání profesionála<sup>22</sup>. Pokud sociální pracovníci naplní očekávání tohoto konsensu, společnost uzná sociální práci jako „profesi“ (též „profesionální obor“)<sup>23</sup>.

Slovem „profesionalizace“ se označuje proces, ve kterém skupina specialistů nabývá znaky profese a naplňuje standardy jednání profesionála, přičemž nabývání těchto znaků a naplňování standardů se vzájemně podmiňují (Wilensky, Lebeaux, 1965: 283–285, 299). V případě sociální práce to znamená, že skupina specialistů na zvládání problémů v interakcích vytvoří autonomní oborovou organizaci, která vymezení specifickou činností svých členů a reguluje přístup k jejímu výkonu. Zajistí tak, že sociální pracovníci budou jednat dle étosu preferování zájmů klienta a dalších standardů žádoucího jednání profesionála. Profesní organizace tak získá renomé – stane se v očích veřejnosti a elity zárukou, že sociální pracovníci budou jednat podle konsensuálních očekávání národní společnosti. Toto renomé umožní organizované skupině specialistů na zvládání problémových interakcí získat veřejné uznání monopolu na provozování její specifické činnosti, případně vyjednávat s politiky o legislativní garanci tohoto monopolu.

Koncept „postmoderní institucionalizace“ se od představy moderní profesionalizace zásadně liší. Vychází z předpokladu, že sociální práce získává uznání v soudobé společnosti, kterou budu dále označovat jako „postmoderní“<sup>24</sup>.

Podle předpokladů teorie se lidem v této společnosti ztrácí ze zřetele představa velkých skupin a hromadná identifikace s kolektivními idejemi těchto skupin se vytrácí (Giddens, 1991; Beck, 1992). Státem organizované zločiny byly ve 20. století legitimizovány příslibem budoucího veřejného blaha. Lidé proto pojalí podezření, že historie nesměruje k lepšímu, a

---

<sup>22</sup> Podle Wilenskyho a Lebeauxa (1965: 285) se standardy jednání profesionála týkají: technické kompetence; vyhýbání se citové angažovanosti v kontaktu s klientem; poskytování kvalitní služby bez ohledu na osobní sympatie; upřednostňování zájmů klienta před jinými zájmy, pokud se dostanou do konfliktu.

<sup>23</sup> Za profesi je přitom považována organizovaná skupina specialistů, která vykazuje následující znaky (viz Wilensky, Lebeaux, 1965: 283–308; Greenwood, 1976; Howe, 1986: 114–118; aj.): jasné vymezení a teoretické zdůvodnění specializované činnosti (oboru působnosti, účelu a způsobu pomoci); étos preferování zájmů klienta; autonomní oborová asociace; kontrola oborové organizace nad odbornou kompetencí členů; uznání monopolu specialistů daného oboru na výkon specializované činnosti.

<sup>24</sup> Beck (1992) a Giddens (1991) se domnívají, že výše uvedené charakteristiky soudobé společnosti nejsou projevem radikální přeměny, a tedy postmodernity, nýbrž dotažením nebo vyhocením principů moderní společnosti. Proto soudobou společnost označují výrazem „*pozdně moderní*“. Přesto pro tuto společnost používám označení „postmoderní“. Považuji to za korektní proto, že z textů Becka a Giddense vybírám ty argumenty, které explicitně uvádí i autoři píšící o „*postmoderní společnosti*“ (viz zejména Lyotard, 1993).



vůči velkým projektům, které něco takového slibují, převládla nedůvěra. (Lyotard, 1993.) Lidé tudíž při rozhodování neberou v úvahu perspektivy dlouhodobějšího směřování ke kolektivním hodnotám velkých skupin a velkých projektů, a za užitečné považují to, co se podle nich může podařit „právě teď“, při řešení aktuálního problému (Payne, 2012). Aby se jim podařilo vyřešit to, co je pro ně právě problémem, přechodně se spojují a spolupracují v dočasných sociálních sítích, tzv. pragmatických aliancích s těmi, kdo právě cítí potřebu řešit podobný problém. (Beck, 1992; Lyotard, 1993 aj.) V kontextu pomáhající práce jsou specifickým typem dočasné pragmatické aliance tzv. „mezioborové sítě pomoci“. Jsou to přechodná uskupení, ve kterých dočasně spolupracují pracovníci různých pomáhajících oborů a organizací s klienty nebo dalšími účastníky jejich situací na řešení problémů určitého klienta nebo určité cílové skupiny (Musil, 2013a). Podle Giddense a Becka elektronická komunikace rozhojnila nabídku vzorů identit. Osobní identity jedinců se tudíž individualizují, tzn., že každý je nucen si v mnohosti nabízených vzorů vybrat a vytvořit svůj osobní životní projekt. Výsledkem je značná diferenciací osobních identit a subkultur. (Giddens, 1991; Beck, 1992.) Předpokládá se, že individualizace identit, rozhojnění subkultur a opuštění perspektivy kolektivních idejí velkých skupin mění pohled na pravdu a na charakter komunikace. Všechny pravdy a z nich vycházející interpretace se, bez ohledu na souhlas s jejich obsahem, respektují jako platné, všechny jsou tudíž relativní, a žádná není uznávána jako absolutní. To se týká i pravdy expertů, která již nedisponuje autoritou laikům nesrozumitelného odborného vědění. Na místě dvojice „experta a laika“, např. lékaře a pacienta se nyní v očích lidí vyjevují dva experti, z nichž každý posuzuje vědění toho druhého z odstupu vlastní pravdy. (Howe, 1994; Nečasová, Dohnalová, Rídlová, 2012.) Za tohoto předpokladu ztrácí smysl rozlišovat situace, kdy člověk komunikuje s lidmi uvnitř, a vně vlastní kultury. Každá komunikace je mezikulturní, protože probíhá mezi lidmi s odlišnou identitou a s odlišnými předpoklady o tématech, která je třeba diskutovat, a „pravdách“, které o nich lze vyslovit. (Lorenz, 2006.) O tom, co diskutovat, s jakými předpoklady, a jak, je ovšem možné vyjednávat a uzavírat přechodně platné dohody (Lyotard, 1993; Lorenz, 2006; Fawcett, 2012).

Pokud institucionalizace známých vzorů sociální práce v kontextu sociálních služeb probíhá za výše uvedených předpokladů, spočívá ve „vyjednávání řešení aktuálních problémů v mezioborových sítích pomoci případ pod případu“. To podle Musila (2013a) znamená, že sociální pracovníci mohou získat uznání užitečnosti některého z těchto vzorů vyjednáváním v přechodných uskupeních pracovníci různých pomáhajících oborů, organizací, klientů nebo dalších účastníků jejich situací, kteří společně řeší nějaký aktuální problém. O užitečnosti určitého vzoru sociální práce může sociální pracovník účastníky mezioborové sítě pomoci,

v níž se právě ocitl, přesvědčit originálním návrhem. Tzn. tím, že doplní společnou představu o řešení daného problému návrhem řešení jeho dílčího aspektu, který ostatní přijmou jako něco, co se může podařit. Předpokladem je, že příspěvek sociálního pracovníka bude aplikací některého z jemu známých vzorů pomoci se zvládnutím problémových interakcí mezi aktéry sociálních služeb; že se díky tomu bude týkat aspektu situace klienta nebo cílové skupiny, který není předmětem odborné pozornosti účastníků sítě z jiných oborů; že sociální pracovník dokáže ostatní o užitečnosti svého návrhu přesvědčit nejen jeho originalitou, ale také schopností o něm dále vyjednávat, návrh argumentovat, a případně modifikovat; a že další účastníci sítě následně realizaci příspěvku sociálním pracovníkem zhodnotí jako něco, co se podařilo.

Vše uvedené se děje případ od případu, znovu a znovu. Institucionalizace určitého vzoru a jeho modifikací probíhá v postmoderních podmínkách opakovaně. Přispění sociálního pracovníka se stává institucí (uznávaným vzorem), pokud sociální pracovník i ostatní účastníci sítě vzájemně očekávají, že by mohl být opětovně užitečný v analogické situaci, např. při řešení podobného případu. To ovšem neznamená, že bude napříště chápán jako platný bez dalšího uvážení. Problémy, klienti a případy se liší a sítě se obměňují. Je pravděpodobné, že účastníci řešení dalšího problému budou chápat jednou „prověřený“ vzor řešení jako možnost, o jejíž přiměřenosti je třeba diskutovat. V nové situaci se setkají zastánci různých pravd, a uznání užitečnosti známého vzoru s nimi bude třeba opětovně vyjednat.

Sociální pracovník je tedy nucen improvizovat, současně se však díky zkušenostem z předchozích vyjednávání stává rutinérem improvizace. Nemůže předpokládat, že užitečnost dříve vyzkoušeného vzoru řešení bude uznána automaticky. Je nucen reagovat na případné pochybnosti ostatních a umět „propojit“ své návrhy s jejich představami, porozumět, co navrhují, a rozpoznat, co k tomu může přidat. Pokud však má k dispozici jasné vymezení oboru své působnosti (je např. zaměřen na zvládnutí problémových interakcí), zná opakovaně vyzkoušené vzory jejich zvládnutí, a má také zkušenost s diskusí o jejich modifikaci, jeho improvizace není nepřipravená. Opírá se o totiž institucionalizované vědění svého oboru, a může tudíž předpokládat, že ostatní účastníci sítě od něj to, co navrhne, rámcově očekávají.

Přechodnost sociálních sítí, relativita pravd a pomíjivost výsledků vyjednávání vyvolává v lidech postmoderní doby nejistotu. S tou se lidé podle Lorenze vyrovnávají dvěma způsoby: vzájemným mezikulturním vyjasňováním a návraty k jednoznačné platnosti některých představ modernity. Ve druhém uvedeném případě tedy pocitu chaosu čelí tím, že postulují všeplatné představy o tom, co je žádoucí, a jednání lidí pak podle nich klasifikují jako „dobré“, nebo „nesprávné“. (Lorenz, 2006.) Za účelem osobní adaptace na podmínky, které

prožívají jako nestabilní, sahají do repertoáru těch moderních představ, které pro svou „všeplatnost“ ztratily důvěru veřejnosti. Tím se ovšem nestávají součástí velkých skupin lidí, s nimiž by své jednoznačné stanovisko bytostně a dlouhodobě sdíleli. Moderní představy typu fordistických metod řízení<sup>25</sup> (Dustin, 2007: 13–30), výlučnosti oborového vědění (Witkin, Iversen, 2008: 489), kompetentního experta a nekompetentního laika (Nečasová, Dohnalová, Rídlová, 2012: 14–15, 18–21) apod. využívají individualizovaně. Tzn. jako jednoznačná stanoviska, z jejichž perspektivy mohou pro sebe „uspořádat“ chaotický svět, a zmírnit tak své osobní nejistoty. Pokud se tedy, domnívám se, v soudobém diskursu setkáváme s rozhodováním podle všeplatných pravd moderní provenience, neznamená to, že se znovu ocitáme ve světě velkých skupin, které se vedeny autoritami upínají ke vzdáleným horizontům velkých vyprávění. Máme co do činění s jedinci nebo pragmatickými aliancemi, které používají pravdy moderního typu zcela postmoderně, tedy jako nástroje realizace svých osobních neshod a parciálních projektů. To, domnívám se, platí i pro jednání aktérů sociálních služeb, kteří jsou účastníky pokusů o institucionalizaci vzorů sociální práce.

Nepředpokládám tudíž, že procesy moderní a postmoderní institucionalizace probíhají v soudobém rámci českých sociálních služeb vedle sebe. Tyto dva způsoby institucionalizace vycházejí z natolik odlišných předpokladů, že podle mě, podobně jako Kuhnova paradigmatata, nemohou ve společnosti dominovat současně. Pokud tedy aktéři sociálních služeb např. vyslovují modernistická přesvědčení o „potřebě jednotné metodiky“ apod., nevyjadřují tak představu, že jsou sjednoceni vizí jedné autority odhodláni jednáním podle přísně stanovených pravidel oddaně naplňovat vzdálený cíl. Spíše se snaží individualizovaně zvládat nepřehlednost pravidel a nepředvídatelnost rozhodování politiků, manažerů a klientů, a osobní nejistoty, které odsud plynou.

Dosud byla řeč o ryze soudobém, a tedy individualizovaném užití pravd moderního typu. Od tohoto postmoderního fenoménu je třeba odlišit působení výsledků či „stop“ moderního vývoje na soudobé pokusy získat uznání užitečnosti vzorů sociální práce. Vývoj profesionalizace zanechal v české společnosti dvě takové stopy. Rutinně zavedené profese ustavené v 19. a prvních dvou třetinách 20. století, a nezřetelný náznak představy oboru sociální práce. Domnívám se, že rozdíl mezi samozřejmou akceptací zavedených profesí a nezřetelností obrazu sociální práce dnes brzdí postmoderním způsobem probíhající pokusy institucionalizovat sociální práci v kontextu sociálních služeb. Předpokládám, že konkrétní

---

<sup>25</sup> Pro fordistickou organizaci jsou podle Dustin (2007: xi) příznačné standardizované a nediferencované produkty, masová spotřeba, vertikální hierarchické řízení, centralizovaná byrokracie, zřetelné ohraničení specializací s jasně vymezenými činnostmi a rolovými očekáváními vůči dělníkům a kolektivní filosofie.

sociální pracovníci vyjednávají v různých mezioborových sítích pomoci (např. případových konferencích, triádách komunitního plánování, v rámci agendy tzv. příspěvku na péči s posudkovými lékaři apod.) svůj původní přínos k řešení problémů aktérů sociálních služeb. Jejich snaha by sice mohla vést k vyjasňování vzorů pomoci s problémovými interakcemi a k uznání jejich užitečnosti. Dosažení jejich akceptace však brání kontrast vágního obrazu sociální práce se zřetelným statutem dávno ustavených profesí. V percepčních schématech veřejnosti, politiků a odborníků pomáhajících oborů, s nimiž sociální pracovníci vyjednávají, dominuje představa moderní, explicitně ustavené profese typu medicína, psychiatrie, advokacie nebo soudnictví, případně i psychologie či speciální pedagogika. Tyto profese se z perspektivy každodennosti jeví, jako přítomné „odjakživa“. Politici, manažeři, veřejnost, pomáhající pracovníci, často i sociální pracovníci, proto považují spontánně za závažné problémy a způsoby řešení, které definovali lékaři, právníci, psychologové či speciálních pedagogové. Předpokládám, že vedle jejich robustního image jasně zavedených a rutinně užívaných institucí neberou veřejnost, manažeři, politici nebo kolegové z jiných oborů něco tak nezřetelného a rozmazaného, jako je sociální práce, vážně. V tomto stínu se těžko daří upoutat pozornost k řešení nesnáží problémů v interakcích.

Sociální pracovníci proto často musí vyvíjet úsilí, aby si pomyslní partneři jejich snahy něco navrhnout všimli. Projevem neúplné institucionalizace sociální práce totiž je, že od nich nikdo specifický a originální přínos neočekává. Mezi dvěma stopami minulosti tedy působí pozitivní zpětná vazba: Čím méně zřetelná byla až dosud v kontextu sociálních služeb institucionalizace sociální práce, tím více jsou další pokusy o její etablování tlumeny tím, že pozornost lidí je obrácená k autoritě dříve ustavených oborů. Čím méně jasná je představa lidí o sociální práci, tím více se ztrácí její už tak rozmazaný obraz v kontrastu se zřetelným image dříve ustavených profesí. Moderním postupům institucionalizace se dnes již nedaří, instituce, kterým tyto postupy daly vzniknout, trvají a působí.

### ***Předpoklady o působení existujícího pojetí pomoci v kontextu sociálních služeb***

Jiným dědictvím moderní profesionalizace je chápání pomoci jako podpora zvládnutí osobních deficitů jedince.

Před časem jsem na konferenci Sdružení azylových domů rozebíral tezi, že pomoc s problémy v interakcích je pro práci s lidmi bez domova důležitá a spočívá v působení na klienta i na subjekty v jeho prostředí. Po přednášce mě oslovil pracovník azylového domu: „*Vy po nás chcete, abysme pracovali s prostředím!? To je moc komplikovaný, s jedincem se to dá líp zvládnout.*“ Na první pohled nepolemizoval. Jen upozornil, že do jeho osobního

projektu se práce s oběma stranami problémových interakcí nevejde. Pokud však uvážím, že mou tezi bral vážně, a že se na téže konferenci hovořilo o tom, že problémem bezdomovců je spíše nedobrovolná než dobrovolná sociální izolace, o nepřímou polemiku vlastně šlo. Kolega z azylového domu podle mě mimoděk připustil, že problémy bezdomovců, kteří se ocitají v izolaci, je možné řešit prací s jednotlivými bezdomovci.

Domnívám se, že podobná přesvědčení jsou mezi aktéry českých sociálních služeb běžná a že se opírají o populární představu, že „pomoc“ má spočívat v kompenzování těch osobních deficitů klientů, které jim brání uspokojovat jejich potřeby. Takovému pojetí pomoci se představu pomoci, která spočívá v působení na všechny účastníky problémových interakcí, vymyká. Pokud je tedy pojetí pomoci jako kompenzování osobních deficitů klientů značně rozšířeno, mohlo by být jednou z překážek plné institucionalizace známých vzorů sociální práce v kontextu sociálních služeb. Pokud si aktéři sociálních služeb představují „pomoc“ jako práci s osobními deficity klientů, je pochopitelné, že akceptace nesnáží v interakcích jako specifického problému, jehož řešení vyžaduje odbornou pomoc, není obvyklá.

Na představy aktérů sociálních služeb o práci s lidmi mají velký vliv zavedené moderní profese, o kterých byla řeč výše. Jejich společným znakem je, že spontánní přijetí představy pomoci jako práce s jedincem. Medicína, psychiatrie, psychologie nebo speciální pedagogika se v procesu moderní profesionalizace každá samostatně specializovala právě na kompenzování určitého druhu osobních deficitů. Zdá se tedy, že aktéři sociálních služeb zdědili od moderních profesí velké vyprávění o tom, že problémy společnosti vyrůstají z deficitů jedinců, a jsou tudíž řešitelné poskytováním pomoci, která je specializována na dílčí typy těchto deficitů. V kontextu tohoto dědictví se sociální práce se svou představou pomoci s problémy v interakcích mezi klienty a sociálním prostředím obtížně prosazuje.

Působení uvedené představy pomoci jako práce s jedincem na institucionalizaci vzorů sociální práce formuluji jako hypotézu nejen proto, že o tomto jevu nemáme k dispozici mnoho empirických poznatků. Druhým důvodem je, že přítomnost představy pomoci jako práce s osobními deficity klientů, a případně také další okolnosti působení, se bude pravděpodobně lišit v jednotlivých organizacích, lokalitách nebo sítích pomoci. Působení diskursu pomoci směřující k jedinci na akceptaci vzorů sociální práce je proto v případě potřeby prozkoumat v každé z nich zvlášť. Pro potřeby takového zkoumání popíšu pojetí pomoci jako „kompenzování osobních deficitů“ podrobněji.

Z dané perspektivy je za problém, který mají pomáhající řešit, považována skutečnost, že potřeby jedince nejsou uspokojovány v důsledku jeho osobního deficitu. Za osobní deficit přitom může být považován zdravotní, psychické, kulturní, ekonomické nebo jiné omezení

jedince. V případě, že pomáhající předpokládá, že deficit je možné zmírnit, za žádoucí předmět svého působení považuje tento deficit. Pokud pomáhající omezení deficitu neočekává, jako žádoucí předmět působení se mu jeví naplňování neuspokojené potřeby klienta. V obou případech je za předmět působení pomáhajícího považován jedinec s deficitem.

Za cíl pomoci se z perspektivy „kompenzace osobních deficitů“ považuje uspokojení potřeb jedince s deficitem. Předpokládá se, že tohoto uspokojení je možné dosáhnout čtyřmi způsoby: saturací neuspokojené potřeby poskytnutím zdrojů (např. obživy, bydlení, kontaktu apod.); nahrazením deficitní funkce jedince (např. provedením úklidu jinou osobou, poskytnutím kompenzační pomůcky apod.); změnou deficitní funkce jedince, které lze dosáhnout nápravou deficitní funkce (léčení, rehabilitace, fyzioterapie, nácvik paměti apod.) nebo učením (např. nácvik určité činnosti, orientace v určité situaci, nácvik chování v určité roli, stimulace změny postojů apod.). Předpokládá se, že uvedené způsoby naplňování cíle, tj. uspokojování potřeb jedincem s deficitem je možné kombinovat.

Představy o jejich žádoucích kombinacích bývají často v jednotlivých organizacích nebo lokalitách stereotypně ustáleny. Je-li tomu tak, pomáhající nejsou nakloněni hledání unikátní kombinace způsobů kompenzace osobních deficitů, které by byly přizpůsobené specifickým kombinacím deficitů určitého jedince. V takovém případě brzdí inklinace aktérů sociálních služeb k pomoci s osobními deficity uplatňování vzorů sociální práce zaměřených na koordinaci nebo komplexnost pomoci.

Z perspektivy diskursu pomoci s osobními deficity je možné zaměřit pozornost na podporu interakcí. Toto téma může vyvstat např., když se pomoc týká saturace potřeb v oblasti vztahů, nebo když je třeba koordinovat využití určité kombinace výše uvedených způsobů naplňování předpokládaného cíle pomoci. Podpora interakcí, pokud k ní pomáhající pracovník vůbec obrátí pozornost, je však v rámci diskursu kompenzace osobních deficitů chápána jako nástroj uspokojování potřeb, nikoliv jako primární předmět působení pomáhajícího. Proto lze předpokládat, že v organizacích, lokalitách nebo sítích pomoci, jejichž aktéři sociálních služeb chápou pomoc jako práci s jedincem, zůstane představa nesnázi v interakcích jako specifického problému mimo zorný úhel aktérů a vzorům zvládnání tohoto problému se nedostane akceptace.

### ***Předpoklady o působení procedurálního přístupu manažerů***

Podle předpokladů o postmoderní společnosti považují aktéři sociálních služeb za užitečné to, co se podle nich při řešení aktuálního problému daří, resp. jeví jako užitečné. Předpokládá se také, že způsoby hodnocení jsou individualizované nebo případ od případu vyjednávané, a jejich variabilita je tudíž značná. Sociální pracovník nemůže počítat s tím, že to, co ostatní aktéři sociálních služeb vnímali jako užitečné a zdařilé v jednom případě, budou podle stejných kritérií a stejně hodnotit i v jiném případě.

Přitom, podle Musila (2013a: 63–67) hovoří anglicky psaná literatura o čtyřech typech kritérií hodnocení užitečnosti, s nimiž se v soudobém kontextu sociálních služeb setkávají sociální pracovníci. Jsou to: „podařilo se prakticky pomoci konkrétnímu člověku“, „podařilo se zprostředkovat interakce, které byly problémové“, „podařilo se naplnit požadavky výkonnosti, účinnosti a kontroly rozpočtu“, „podařilo se zajistit, aby se neukázněně chovali žádoucím způsobem, a omezit tak rizika“ (Musil, 2013a: 63–67).

Na první pohled stojíme před protikladnými výroky. Na jedné straně se předpokládá značná variabilita hodnocení toho, co se daří, a je tudíž považováno za užitečné. Na druhé straně se empiricky popisuje několik málo typů kritérií hodnocení bezprostřední užitečnosti či zdařilosti. Protikladnost výroků se ztrácí, pokud rozlišíme účel a kritérium hodnocení bezprostřední užitečnosti, a kritérium přitom chápeme jako nástroj, který používá hodnotitel, aby hodnocením naplnil zamýšlený účel. Ten ovšem nemusí hodnotitel veřejně deklarovat a užití určitého kritéria nebo výsledné hodnocení může legitimizovat odkazem na jiný, veřejností nebo jiným subjektem uznávaný účel. Budu tedy předpokládat, že aktéři sociálních služeb používají „způsoby hodnocení užitečnosti“, které sestávají z „účelu“ hodnocení bezprostřední užitečnosti, použitého „kritéria hodnocení“ a „způsobu legitimizace“ použitého kritéria nebo výsledku hodnocení.

Takto podle mě uvažuje Dustin, když vysvětluje, proč se v individualizované společnosti relativních pravd rozšířily fordistické metody řízení, založené na předurčeném a jako „absolutní“ pravda prosazovaném vymezení činností podřízených. Dustin říká, že manažeři sociálních služeb pozitivně hodnotí dodržování předepsaných postupů a rozpočtových omezení, aby dokázali brzdit nevyzpytatelnost jednání sociálních pracovníků, a zvládat tak osobní pocity nejistoty. Pro manažery je totiž důležité, aby se sociální pracovníci zajímali o kontrolovatelné výstupy. Pro sociální pracovníky je však důležitá kvalita interakce s klienty, a reagují tudíž na těžko předvídatelné okolnosti komunikace s klienty. To v manažerech vyvolává pocity nejistoty, které se snaží zvládat uplatňováním fordistické perspektivy. (Dustin, 2007: 13–30.)

Lze tedy říci, že fordistické hodnocení užitečnosti je podle Dustin pro manažery nástrojem, únik před osobní nejistotou, která provází nevyzpytatelnost reakcí podřízených na proměnlivé okolnosti komunikace s klienty, účelem. Dustin to sice explicitně neříká, ale manažeři v jejím vyprávění tento osobní účel užití fordistického hodnocení neprezentují, a svůj postup legitimizují zájmem státu nebo organizace na hospodárnosti.

Pokud rozlišíme účel, kritéria a legitimizaci jako tři prvky způsobu hodnocení, paradox čtyř typů kritérií a předpokladu variability hodnocení se vytrácí. Různorodost hodnocení užitečnosti manažery totiž není dána variabilitou používaných kritérií. Mohou ji způsobovat tři typy okolností: různorodost účelů hodnocení, která vychází z individualizovaných životních plánů a pragmatických ujednání manažerů; přechodnost a proměnlivost účelů hodnocení, které manažeři případ od případu vyjednávají v rámci měnících se pragmatických aliancí; proměnlivost zájmů manažerů, kteří reagují na měnící se podmínky, např. na změny politických zadání, legislativy, metodických pokynů, zdrojů a způsobů financování, ekonomické situace organizace, vlastní osobní situace apod. Manažeři změny posuzují z hlediska svých individualizovaných osobních plánů, což je přivádí ke změně zájmů. Kritéria hodnocení jsou stále stejná, účely jejich užití se mění a diferencují.

Podle toho, co uvádí anglicky psaná literatura (McBeath, Webb, 1991: 759; Howe, 1994: 527–530; Harris, 2003; Dustin, 2007: 129–134 aj.), lze usuzovat, že manažeři organizací sociálních služeb považují za účelné používat při hodnocení užitečnosti jednání sociálních pracovníků kritéria „výkonnosti, účinnosti a kontroly rozpočtu“ a kritéria „omezení rizik zajištěním žádoucího chování neukázněných“. Kritéria „pomoci konkrétnímu člověku“ a „zprostředkování interakcí, které probíhaly problémově“ jsou pro ně méně důležitá.

Např. Dustin říká, že zadání politiků zní, co nejdříve poskytnout občanům ty služby, které je stát podle zákona povinen zajistit. Manažeři organizací sociálních služeb proto od podřízených sociálních pracovníků vyžadují, aby: identifikovali dle zákona uznatelné potřeby klienta; navrhli a smluvně zabezpečili služby, které mají tyto potřeby uspokojit; dodrželi přitom nadřazenými stanovená rozpočtová omezení; aniž by s klientem navazovali vztah a zajímali se jeho osobní problémy. Přístup manažerů je tedy fordisticky procedurální: chtějí, aby sociální pracovník postupoval předem daným způsobem: identifikoval předem určené potřeby; služby vybral a nakoupil z předem daného seznamu; vybíral a nakupoval je tak, aby nepřekročil předem povolenou výši celkových nákladů; a ze života klienta se nezabýval ničím, co nebylo předem stanoveno. Podle Dustin tedy manažeři organizací považují jednání sociálních pracovníků za užitečné, pokud je „kalkulovatelné“, a lze ho podrobit auditu. Podřízení sociální pracovníci sice výše uvedená omezení své činnosti respektují. Vedení svým



oborovým věděním se však zajímají o problémy klientů, a také vyjednávají a zprostředkovávají služby, které jim tyto problémy pomohou řešit přiměřeněji, než služby, které jsou určeny předem daným seznamem a „vejdou se“ do rozpočtového limitu. Dělají to navzdory procedurálním požadavkům nadřazených a většinou v rozporu s jejich očekáváním. (Dustin, 2007: 129, 134–139.)

Howe ukazuje, že v podání aktérů politiky státu a manažerů má procedurální charakter i kritérium „omezení rizik zajištěním žádoucího chování neukázněných“. Tvůrci politiky podle něj od pomáhajících organizací neočekávají, že změnu chování, které vybočuje ze standardů majoritní společnosti, zajistí působením na příčiny vybočení. Což by podle Howa odpovídalo standardnímu vědění sociální práce. Nepožadují porozumění problémům „neukázněného“, ani změnu jeho postoje. Očekávají, že bude zajištěna jeho konformita a plnění povinností. Z tohoto hlediska je zdařilé, když sociální pracovník s „neukázněným“ klientem vyjedná podmínky, za kterých bude jednat konformně. Norma konformity je stanovena předem. Cílem není, aby „neukázněný“ normu akceptoval. Cílem je vykázat, že ji naplnil. (Howe, 1994: 527–530.)

I v tomto případě jde o možnost podrobit výsledek jednání sociálního pracovníka auditu. Z hlediska vědění sociální práce by za užitečný výsledek mohlo být např. považováno, pokud by klient změnil přístup k řešení rizik svého „neukázněného“ jednání (Hepworth et al., 2010), případně by překonal zábrany a odhodlal se promluvit o psychosociálních problémech, které ho k „neukázněnému“ jednání vedou (Laan v. d., 1998), apod. Z hlediska politické strategie, na kterou upozorňuje Howe, se to však jako užitečné, ani zdařilé nejeví. Za zdařilé se považuje, když dojde k prokazatelné změně chování, kterou je možno zkontrolovat a vykázat, případně změřit náklady na její dosažení.

Jak z hlediska kritéria „výkonnosti, účinnosti a kontroly rozpočtu“, tak z hlediska kritéria „omezení rizik zajištěním žádoucího chování neukázněných“ se tedy jako užitečné jeví uskutečnění stanovených procedur, které má umožnit, aby jednání sociálních pracovníků bylo možné vystavit auditu. Podle dosud citované anglicky psané literatury uplatňují v soudobé společnosti takto chápaná kritéria užitečnosti aktéři státní politiky a manažeři organizací sociálních služeb. Otázka je, zda, a případně v čem je tento předpoklad relevantní i pro tvůrce politiky a aktéry sociálních služeb v české společnosti.

Aby bylo možné na tuto otázku odpovědět, je třeba zkoumat, pro jaké účely může být bazírování na stanovených procedurách a možnost vystavit jednání sociálních pracovníků auditu vhodným nástrojem. Domnívám se, že v kontextu českých sociálních služeb je na místě uvažovat přinejmenším o čtyřech typech účelů hodnocení užitečnosti, které klade důraz

na dodržování stanovených procedur: o ekonomické racionalitě; byrokratické racionalitě; racionalitě moci; a o racionalitě ritualizovaného procedurálního jednání. Z hlediska ekonomické racionality je důraz na procedurální jednání způsobem dosažení příznivého poměru vstupů a výstupů jednání sociálních pracovníků, resp. dalších aktérů sociálních služeb. Z hlediska byrokratické racionality je důraz na procedurální jednání jeví jako způsob, jak zajistit, aby žádosti všech občanů byly vyřizovány stejným způsobem a úředník aby nikomu nestránil. Z hlediska racionality moci je důraz na procedurální jednání nástrojem zajištění nebo udržení vlivu na podřízené. Z hlediska racionality ritualizovaného procedurálního jednání se důraz na procedurální jednání jeví jako účel sám o sobě: ti, kdo procedurální jednání vyžadují a hodnotí jako užitečné, nesledují ekonomický kalkul, právo občanů na vyřízení žádosti podle stanovených pravidel nebo osobní moc. Prostě vycházejí z předpokladu, že lidé v organizaci mají postupovat všichni stejně, předem stanoveným způsobem.

Domnívám se, že aktéři českých sociálních služeb prožívají často procedurální pojetí užitečnosti jako samozřejmé, že je k tomu často vede racionalita ritualizovaného procedurálního jednání. Respektive, že si jako nástroj realizace svých individualizovaných osobních strategií mnohdy nedovedou jiné než procedurální jednání a hodnocení užitečnosti, které na ně klade důraz, představit. Pro toto tvrzení nemám jinou empirickou oporu, než zkušenost, že aktéři sociálních služeb zdůvodňují návrhy inovací existujícím nedostatkem „jednotného postupu“ a potřebou „jednotný postup“ zavést. Zažil jsem také, že se aktéři sociálních služeb zdráhali akceptovat návrh inovace, když zjistili, že k „jednotnému postupu“ nevede.

Předpoklad, že aktéři českých sociálních služeb prožívají procedurální pojetí a hodnocení užitečnosti jako důležité samo o sobě, neznamená, že jedinci, skupiny, části organizací nebo lokálních sítí pomoci, nemohou vycházet z racionality moci, z ekonomické, byrokratické či nějaké velmi specifické, individualizované racionality. Nicméně se domnívám, že deklarace účelů, které vycházejí z těchto typů racionality, jsou často využívány jako způsob legitimizace ritualizovaného pojetí procedurálně chápané užitečnosti a jejího hodnocení.

Uvedené předpoklady mě vedou k domněnce, že argumentace Dusitn, Hova a dalších anglicky píšících autorů, podle níž se aktérům politiky sociálních služeb a manažerům jeví jako užitečné uskutečňování stanovených procedur, které skýtá možnost auditu, je pro sociální práci v kontextu českých sociálních služeb relevantní. Domnívám se ovšem, že zaměření pozornosti citovaných autorů na „kalkulabilitu“ a „způsobilost k auditu“ neumožňuje plně porozumět celé škále účelů, pro které čeští aktéři sociálních služeb hodnotí dodržování

stanovených procedur jako užitečné. Při zkoumání těchto účelů doporučuji: chápat je jako individualizované; rozlišovat autentický účel užití procedurálního hodnocení a jeho veřejnou legitimizaci; brát v úvahu předpoklad, že důraz na dodržování stanovených procedur může vycházet z racionality ritualizovaného procedurálního jednání.

Předpokládám tedy, že aktéři českých sociálních služeb často považují za užitečné procedurální jednání a dávají přednost způsobům hodnocení, která vycházejí z předpokladu, že tento typ jednání je žádoucí. Otázka je, jak tato okolnost omezuje institucionalizaci vzorů sociální práce v kontextu sociálních služeb.

Jedním z klíčových předpokladů sociální práce je, že situace klientů jsou unikátní a komplexní, zahrnují více vzájemně se podmiňujících problémů, a že úspěšná pomoc klientům je tudíž podmíněna schopností sociálního pracovníka rozpoznat unikátní kombinaci okolností klientova života, porozumět jí, a díky tomu klientovi pomáhat s celým komplexem jeho životních nesnází. Jinak řečeno, nesnáze klienta v interakcích se subjekty v jeho sociálním prostředí vznikají a jsou řešitelné v kontextu unikátního komplexu různých životních okolností. Odsud plyne, že z hlediska sociální práce je za podmínku účinné pomoci s nesnázemi v interakcích považován tzv. situační přístup. Z jeho perspektivy je předmětem působení sociálního pracovníka komplexní, a tudíž unikátní kombinace různých životních okolností, kterou je třeba v interakci s klientem rozpoznat, a následně hledat komplex nástrojů jejího řešení. Z tohoto předpokladu vychází všech pět vzorů sociální práce, které cituji výše v textu této kapitoly.

Důraz tvůrců politiky a manažerů sociálních služeb na procedurální jednání a pozitivní hodnocení konformity s předem stanovenými postupy je provázen negativním hodnocením jednání, které je založeno na situačním přístupu sociálního pracovníka. Pokud je za žádoucí považováno předem určený způsob řešení, je negativně hodnoceno jednání, jehož cílem je po neurčitou dobu poznávat situaci, která není předem známa, následně „teprve“ hledat předem neznámou kombinaci postupů řešení, a vytvářet předpoklady pro jejich realizaci. Situační jednání má z proceduralistické perspektivy všechny negativní rysy, které může mít. Jsou-li známé vzory sociální práce v kontextu sociálních služeb založeny na situačním přístupu, jsou tedy pro tvůrce politiky a manažery sociálních služeb těžko akceptovatelné. Neví se, jak dlouho to bude trvat a neví se, s kým bude třeba jednat, nelze odhadnout, kolik to bude stát, a není předem jasné, co má být výsledkem. Pokud nejsou předem známy charakteristiky jednání sociálního pracovníka, není možné předem říci, jaké parametry má jeho jednání vykazat, a není tudíž možno provést audit. Není možné předem stanovit jasné vstupy (problém, který má

být řešen, náklady), průběh (způsob a trvání řešení problému), výstupy (stav kterého má být dosaženo, ekonomická bilance).

Parametry postupu sociálního pracovníka mohou být předem stanoveny jazykem ekonomie, jako náklady, pracovní doba, zisk apod. (viz výše Dustin a kritérium „výkonnosti, účinnosti a kontroly rozpočtu“) nebo jazykem práva, jako norma žádoucího průběhu jednání (viz výše Howe a kritérium „omezení rizik zajištěním žádoucího chování neukázněných“). Pokud by tvůrce legislativy nebo manažer přijal předpoklad, že sociální pracovník má pomocí svého odborného vědění teprve poznávat, v čem je problém, a co a jak je třeba řešit, neměl by možnost vymezit parametry akce sociálního pracovníka ani ekonomickým jazykem, ani jazykem práva. Domnívám se, že to je důvod, proč jsou tvůrcům politiky sociálních služeb a manažerům známé vzory sociální práce v sociálních službách cizí nebo jsou pro ně těžko akceptovatelné.

### ***Předpoklady o působení zaměstnanecké identity***

Jak uvedeno výše, výrok, „institucionalizace sociální práce se odehrává postmoderním způsobem“, jednak vyjadřuje, že sociální pracovníci využívají při vyjednávání s aktéry sociálních služeb v mezioborových sítích vzory pomoci s nesnázemi v interakcích. Dále vyjadřuje, že sociální pracovníci tyto vzory využívají jako východisko svého specifického příspěvku k řešení problému, o kterém se v dané síti v danou chvíli jedná. Aby tento příspěvek dokázali během vyjednávání prosadit, tzn. získat uznání jeho užitečnosti, potřebují improvizovat. To neznamená jednat zcela bez přípravy, ale podle situace aplikovat a modifikovat dříve získané specifické oborové vědění a dovednosti. Předpokladem takového postupu je, aby sociální pracovníci byli se vzory pomoci, které se týkají interakcí mezi aktéry sociálních služeb, dobře obeznámeni a identifikováni. Aby se tedy při potřebné improvizaci mohli opírat o vlastní oborové vědění a oborovou identitu, věděli, co mohou jako sociální pracovníci specifického nabídnout, a prožívali to jako součást svého osobního projektu.

Předpoklad zřetelného oborového vědění a silné oborové identity však není často naplněn, protože identita sociálních pracovníků v sociálních službách je, jak předpokládám, spíše zaměstnanecká, než oborová. Tzn., že sociální pracovníci mají sklon konstruovat svou osobní roli v procesu pomoci z perspektivy loajality k pravidlům, která určuje zaměstnavatel, nikoliv z hlediska očekávání, že budou samostatně dle situace aplikovat specializované oborové vědění a dovednosti.

Představa sociálního pracovníka o vlastní roli v procesu pomoci může obsahovat oba prvky, zaměstnaneckou loajalitu i samostatné užití oborového vědění. Předpokládám však (a

níže uvádím proč), že v ní loajalita k pravidlům a očekáváním zaměstnavatele obvykle dominuje. Pokud tento předpoklad platí, je pravděpodobné, že sociální pracovník bude při vyjednávání v mezioborové síti nabízet především řešení, která mu umožní zachovat loajalitu k zaměstnavateli. To snižuje pravděpodobnost, že se v rámci sítě pomoci pokusí nabídnout specifický příspěvek založený na vědění a vzorech sociální práce. Pokud by se o to chtěl pokusit, a tato jeho snaha by se dostala do kolize s loajalitou k zaměstnavateli, dá pravděpodobně přednost možnosti zachovat loajalitu k zaměstnavateli.

Loajalita se zaměstnavatelem a snaha nabídnout specifický příspěvek sociální práce se – logicky vzato – nemusí vylučovat. Nelze vyloučit situaci, kdy zaměstnavatel od sociálního pracovníka očekává, že bude v mezioborových sítích (např. v rámci případových konferencí) na základě vlastního úsudku nabízet aplikace oborového vědění sociální práce. Avšak tyto situace v praxi nastávají za předpokladu, že pravidla a očekávání zaměstnavatele vycházejí z vědění a zájmů oboru sociální práce. To je v soudobých českých organizacích sociálních služeb málo pravděpodobné. Zaměstnavatelé, resp. manažeři totiž obvykle, z hlediska svých zájmů kladou důraz na dodržování procedurálních pravidel daných platnou legislativou, centrálními metodikami, poskytovateli finančních zdrojů a vnitro-organizačními předpisy. A tyto typy pravidel vycházejí v kontextu českých sociálních služeb z oborového vědění sociální práce jen vzácně.

Je tedy možné předpokládat, že sociální pracovníci organizací sociálních služeb dávají, byť ne bez výhrad, ve svých osobních projektech přednost zaměstnanecké identitě. Co je k tomu vede? Z hlediska konceptu postmoderní institucionalizace to mohou být přinejmenším tři důvody: sociální pracovníci nejsou sami sobě zaměstnavateli, za zdroj statusu a zabezpečení považují zaměstnavatele a jako ochranu proti postmodernímu chaosu využívají stabilitu svých rolí v organizaci.

Protože sociální pracovníci nejsou sami sobě zaměstnavateli, jejich postavení vždy do jisté míry závisí na loajalitě k roli, kterou vymezil zaměstnavatel. Zaměstnavatelé však roli sociálních pracovníků obvykle neformulují z hlediska specifického vědění sociální práce. Manažeři českých organizací sociálních služeb jsou jen vzácně lidé s oborovou identitou sociálního pracovníka, a vědění a jazyk sociální práce tudíž nemá v jimi řízených organizacích výrazný vliv. Sociální pracovník se silnou oborovou identitou se tudíž ocitá před dilematem: „Buď budu na základě vlastního úsudku uplatňovat své odborné vědění, ale nedostojím očekáváním manažerů, jimž jsou odborná hlediska sociální práce lhostejná, nebo budu plnit očekávání zaměstnavatele, rezignuji však na možnost samostatně využívat své odborné vědění.“ I pro sociálního pracovníka, který je silně identifikován se svým oborem, je

za těchto okolností obtížné vymezit a udržet vlastní roli v organizaci tak, aby byla založena na oborové identitě a specializovaném vědění sociální práce.

Druhý důvod preferování zaměstnanecké identity je historický. Předpokládám, že čeští sociální pracovníci považují za zdroj statusu a zabezpečení spíše zaměstnavatele a pozici v organizaci než své povolání a oborové vědění. Tento předpoklad se opírá o argumentaci Freidsona (1986), podle něhož existují dva způsoby, jimiž specialisté tradičně získávali status a ochranu svého postavení na trhu. Podle anglo-americké tradice se tak dělo vyjednáváním organizovaných skupin specialistů v politických arénách, podle kontinentální tradice získávali specialisté status a ochranu svého postavení na trhu díky studiu na státem kontrolovaných elitních školách, které bylo spolehlivým předpokladem elitní pozice ve státních službách. Anglo-americká tradice podporovala identifikaci specialistů se specializovaným věděním oboru a oborovou asociací, kontinentální s pozicí ve státní službě. (Freidson, 1986: 32–35; viz též Wilensky, Lebeaux, 1965: 283–308 a McBeath, Webb, 1991: 747–748.) Šamalík (1995) dokládá přítomnost kontinentální tradice v Rakousko-Uherském mocnářství. Lze proto předpokládat, že čeští sociální pracovníci budou jako její pokračovatelé spoléhat, že jim status a jeho ochranu spíše zaměstnavatelská organizace, než příslušnost k oboru.

Třetí důvod převažujícího důrazu na zaměstnaneckou identitu se opírá o výše uvedený předpoklad, že lidé někdy před nejistotou postmoderní situace unikají návraty ke quasimoderním, autoritativním pravdám. Život v postmoderní organizaci vyvolává v sociálních pracovnících nejistotu. Hlediska, podle nichž manažeři posuzují, co se osvědčilo, jsou různorodá a proměnlivá. Manažeři je mění podle toho, jak z jejich hlediska opatření zákonodárců a změny způsobů financování modifikují jejich zájmy. Manažeři a klienti nepovažují autoritu vědění sociálního pracovníka za samozřejmou a přistupují k ní jako ke kterékoliv jiné relativní „pravdě“. Každé řešení je za těchto okolností třeba případ od případu vyjednat. Zdá se tedy, že nic není předem jisté. Mnozí sociální pracovníci dávají za těchto okolností přednost manažery předepsaným procedurám a schématům hodnocení. To jim v toku přechodných změn umožňuje zajistit pocit stability a přehlednosti. Před vyjednáváním a improvizací mezioborového vyjednávání s pracovníky různých organizací unikají řadový sociální pracovníci tím, že se soustřeďují na výkon manažery předepsaných rolí a procedur. Jejich identifikace s rolí v organizaci a zaměstnanecká identita se tím upevňuje.

Předpokládám, že uvedené okolnosti, které podporují zaměstnaneckou identitu, tlumí přitažlivost mezioborového vyjednávání, v jehož rámci je třeba za předem ne zcela jasných okolností usilovat o přechodná ujednání. Sociální pracovníci s převažující zaměstnaneckou identitou proto vstupují do mezioborových sítí, kde by mohli usilovat o uznání účinnosti

vzorů svého oboru, opatrně nebo v omezené míře. Příležitosti pro institucionalizaci vzorů sociální práce nejsou tudíž často využity.

### **Závěr: vykročení z rámce zaměstnavatelské organizace do mezioborových sítí pomoci**

Výše uvedené předpoklady o okolnostech, které brání uznání a rutinnímu využívání známých vzorů pomoci se zvládáním problémových interakcí mezi aktéry sociálních služeb, mohou sloužit jako východisko pro hledání odpovědi na otázku této kapitoly v jednotlivých organizacích, lokalitách nebo mezioborových sítí pomoci.

Z hlediska konceptu postmoderní institucionalizace se uvedené okolnosti vzájemně podmiňují. Jejich řetězení, tak jak je popsáno, vyvolává dojem nevyhnutelného zablokování další institucionalizace vzorů sociální práce, které jsou popsány v první polovině kapitoly. Je proto třeba dodat, že na konci řetězce uvedených okolností zůstávají pootevřená vrátka. Nechám teď stranou fakt, že manažeři některých organizací uplatňují vůči svým podřízeným méně procedurální přístup, než jiné, a že existují nepočtené organizace, ve kterých výše citované vzory sociální práce v kontextu sociálních služeb pěstují. Bez těchto výjimek by nebylo možné citovat příklady, které uvádí Musil s Hubíkovou a Havlíkovou nebo Szotáková.

Pozornost teď zaměřím na sociální pracovníky, kteří ve svých zaměstnavatelských organizacích čelí dilematu loajálního zaměstnance, který plní stanovené procedury, a svébytného uživatele oborového vědění. Někteří z nich toto dilema zvládají „vykročením“ z prostoru zaměstnavatelské organizace do mezioborových sítí pomoci.

K tomu dochází dvojím způsobem. Za prvé v rámci tzv. případových sítí pomoci, v jejichž rámci se občas stává, že účastníci s přispěním sociálního pracovníka vyjednájí řešení konkrétního případu, jehož součástí je zprostředkování pomoci s řešením několika problémů určitého klienta. K tomu může např. docházet v rámci tzv. případových konferencí. Jsou sice známy organizace a lokality, ve kterých procedurálně uvažující manažeři dokázali z oficiální metodiky případové konference učinit sadu závazných procedur, které pak účastníci rituálně vykonávají jen proto, aby rituály byly vykonány. Na druhé straně se některé případové konference stávají prostorem tvořivého mezioborového vyjednávání, v jehož rámci dochází k propojení různých perspektiv v originálním řešení komplexu potíží určitého klienta.

Vedle tzv. případových mezioborových sítí pomoci existují také tzv. tematické mezioborové sítě pomoci (viz Musil, 2013a: 54–58). V jejich rámci pomáhající pracovníci s různými typy specializovaného vědění společně diskutují teoretické, metodické, strategické, ekonomické nebo další otázky práce s určitou cílovou skupinou (např. uživatelé drog, cizinci, menšiny, lidé bez domova apod.) nebo analogický soubor otázek, který se týká určitého

způsobu poskytování pomoci (např. terénní práce, sociální rehabilitace, komplexní pomoc v rámci případu, práce v léčebných zařízeních, nízkoprahové služby). Charakteristickým předmětem pozornosti tohoto typu mezioborové sítě tedy není případ, ale komplex otázek, které se týkají určitého tématu.

Do těchto tematických sítí se, motivováni zájmem diskutovat s lidmi z různých oborů komplexně určité téma, zapojují někteří sociální pracovníci. Spolu s ostatními vytvářejí společné vědění o „svém“ tématu, se kterým se podle zjištění Růžičkové a Musila identifikují. Současně se v diskusi s lidmi z jiných oborů a organizací ujasňují, co mohou nabídnout „svého“, a tříbí tak svou identitu sociálního pracovníka. (Růžičková, Musil, 2008: 86–87.) V mezioborové diskusi zvažují pomoc svým klientům z různorodých hledisek, a jejich představy o práci s klienty se tudíž mohou odvíjet jinak, než pod bezprostředním vlivem procedurálních požadavků zaměstnavatelů a nadřízených. V mezioborovém prostředí tematické sítě pomoci mohou být představy o pomoci, které jsou blízké vzorům sociální práce, přijaty jako užitečné spíše, než v procedurálním prostředí zaměstnavatelských organizací. Že se tak děje dokládá např. Szotáková (2014).

### **Použitá literatura**

- ABEL, E. K. (1994) Benevolence and Social Control: Advice from the Children's Bureau in the Early Twentieth Century. **Social Service Review**, Vol. 68, No. 1, pp. 1–19.
- BARTLETT, H. (1970) **The Common Base of Social Work Practice**. New York: NASW.
- BALÁŽ, R. (2011) **Důsledky zvládání dilemat sociálních pracovníků-manažerů charitních služeb**. (Diplomová práce.) Brno: FSS MU.
- BECK, U. (1992) **Risk Society. Towards a New Modernity**. London etc.: Sage.
- 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.
- CLARK, J., NEWMAN, J. (1997) **The Managerial State**. London: Sage.
- DUSTIN, D. (2007) **The McDonaldization of Social Work**. Aldershot–Burlington: Ashgate.
- FAWCETT, B. (2012) **Postmodernizm**. In: Grey, M., Webb, S. A., Praca socjalna, Teorie i Metody, Podręcznik akademicky, Warszawa: Wydawnictwo naukowe PWN, s. 164–176.
- FREIDSON, E. (1986) **Professional Powers. A study of the Institutionalization of Formal Knowledge**. Chicago and London: The University of Chicago Press.
- GIDDENS, A. (1991) **Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age**. Oxford: Polity Press.
- GREENWOOD, E. (1976) **Attributes of Profession**. In Gilbert, N., Spetch, H., The Emergence of Social Welfare and Social Work, Itasca: F. E. Peacock Publishers, pp. 302–318.
- HAGEN, J.L. (1987) Income Maintenance Workers: Technicians or Service Providers? **Social Service Review**, Vol. 61, No. 2, pp. 261–271.
- Hepworth, D.H., Rooney, R.H., Rooney, G.D., Strom-Gottfried, K., Larsen, J.A. (2010) **Direct Social Work Practice. Theory and Skills**. Belmont: Brooks/Cole.
- HARRIS, J. (2003) **The Social Work Business**. London – New York: Routledge.



- HAVLÍKOVÁ, J., HUBÍKOVÁ, O. (2007) Význam komunitního plánování sociálních služeb při řešení problému sociální exkluze na lokální úrovni. **Sociológia**, roč. 39, č. 1, s. 5–28.
- HOWE, D.: (1986) **Social Workers and Their Practice in Welfare Bureaucracies**. Aldershot–Vermont: Gower.
- HOWE, D. (1994) Modernity, Postmodernity and Social Work. **British Journal of Social work**, Vol. 24, Issue 5, pp. 513–532.
- KUBALČÍKOVÁ, K. (2009a). Role uživatele a zjišťování potřeb v procesu komunitního plánování sociálních služeb. **Sociální práce/Sociální práce**, 9, č. 1, s. 85–96.
- KUBALČÍKOVÁ, K. (2009b) Role klienta při vyváření specifické zakázky sociální práce na místní úrovni. **Sociální práce/Sociální práce**, 9, č. 3, s. 93–102.
- KUBALČÍKOVÁ, K. (2013) Obce a jejich participace při poskytování péče o seniory se sníženou soběstačností, Aktivní hráč, nebo přihlížející? **Sociální práce/Sociální práce**, 13, č. 4, s. 54–65.
- LAAN van der, G. (1998a) **Otázky legitimity sociální práce**. Boskovice: Albert.
- LAAN van der, G. (1998b) The professional role of social work in a market environment. **European Journal of Social Work**, Vol. 1, No. 1, pp. 31–40.
- LORENZ, W. (2004) **Research as an Element in Social Work's Ongoing Search for Identity**. In: Lovelock, R., Lyons, K., Powel, J., Reflecting on Social Work – Discipline and Profession, Aldershot – Burlington: Ashgate, pp. 145–162.
- LORENZ, W. (2006) **Perspectives on European Social Work – From the Birth of the Nation State to the Impact of Globalisation**. Opladen: Barbara Budrich.
- LYOTARD, J.-F. (1993) **O postmodernismu. Postmoderno vysvětlované dětem a Postmoderní situace**. Praha: FÚ AV ČR.
- McBEATH, G. B., WEBB, S. A. (1991) ‘Social work, modernity and postmodernity’. **Sociological Review**, Vol. 39, Issue 4, pp. 745–762.
- MISCONIOVÁ, B., PRŮŠA, L., VOSTROVSKÁ, H. (2003) **Integrovaná domácí sociálně zdravotní péče**. Praha: VÚPSV.
- MUSIL, L., KUBALČÍKOVÁ, K., HUBÍKOVÁ, O., DVOŘÁKOVÁ, M. (2006) **Kvalifikační potřeby pracovníků v sociálních službách pro seniory**. (Závěrečná zpráva.) Praha: VÚPSV, výzkumné centrum Brno.
- MUSIL, L. (2012) Jak překonávat obtíže při zprostředkování souběžné pomoci pro klienta? **Sociální práce/Sociální práce**, 12, č. 3, s. 52–76.
- MUSIL, L. (2013a) **Challenges of Postmodern Institutionalisation for Education in Social Work**. In Matulayová, T., Musil, L. (eds.) Social Work, Education and Postmodernity. Theory and Studies in Selected Czech, Slovak and Polish Issues, Liberec: Technical University of Liberec, pp.10–72.
- MUSIL, L. (2013b) **Identita oboru sociální práce**. In: MATOUŠEK O. a kol., Encyklopedie sociální práce, Praha: Portál, s. 512–513.
- MUSIL, L., JANSKÁ, V.: **Dilema ‚loajálního úředníka a empatického pomocníka‘ a akceptace změn**. In Winkler, J., Žižlavský, M. (eds.), Institucionální změna a veřejná politika, Analýza politiky zaměstnanosti, Masarykova univerzita – muniPRESS, Brno 2011, s. 123–149.
- MUSIL, L., HUBÍKOVÁ, O., HAVLÍKOVÁ, J. (2014) Sociální práce s lidmi s hmotnou nouzí. **Sociální práce/Sociální práce**, 14, č. 2, s. 71–86.
- MUSIL, L., HUBÍKOVÁ, O., HAVLÍKOVÁ, J., KUBALČÍKOVÁ, K. (2013) **Raná fáze implementace reformy v rámci agendy dávek pomoci v hmotné nouzi**. Praha, VÚPSV.
- MUSIL, L., KUBALČÍKOVÁ, K., HUBÍKOVÁ, O., DVOŘÁKOVÁ, M. (2005) **Kvalifikační potřeby pracovníků v sociálních službách pro seniory**. (Závěrečná zpráva.) Praha, VÚPSV.

- NAVRÁTILOVÁ, J., NAVRÁTIL, P. (2009) Komunitní plánování jako forma podpory životních projektů. **Sociální práce/Sociálna práca**, roč. 9, č. 3, s. 74–84.
- NEČASOVÁ, M., DOHNALOVÁ, Z., RÍDLOVÁ, R. (2012) User of Social Services in Postmodern Times. **Czech and Slovak Social Work**, Vol. 12, Issue 5, pp. 13–23.
- PAYNE, M. (2006) **What is Professional Social Work?** Bristol: BASW.
- PAYNE, M. (2012) **Social Worker's Changing Identities and Social Roles**. (Lecture held on March 20 2012.) Brno, FSS MU.
- RŮŽIČKOVÁ, D., MUSIL, L. (2009) Hledají sociální pracovníci kolektivní identitu? **Sociální práce/Sociálna práca**, ročník 9, č. 3, s. 79–92.
- ŠAMALÍK, F. (1995) **Josefínské osvícenství v pohledu moderních historiků**. In: Machovec, M. (ed.), *Problém tolerance v dějinách a perspektivě*, Praha: Academia, s. 94–113.
- SZOTÁKOVÁ, M. (2014) Case management: aktivní zapojení klienta i pracovníka do spolupráce. **Sociální práce/Sociálna práca**, roč. 14, č. 3, s. 61–80.
- VOSTROVSKÁ, H. (1998) **Reálná podoba pečovatelské služby**. (Rukopis.)
- WALSH, J., HOLTON, V. (2008) **Case management**. In: Rowe, W., Rapp-Paglicci, L.A. (eds.), *Comprehensive Handbook of Social Work and Social Welfare*, Vol. 3 *Social Work Practice*, New Jersey, Wiley, 2008, pp. 161–182.
- WILENSKY, H. L., LEBEAUX, Ch. N. (1965) **Industrial Society and Social Welfare**. New York: Russel Sage Foundation.
- WHITE, V. (2009) **Quiet challenges? Professional practice in modernised social work**. In: Harris, J., White, V. (eds.), *Modernising Social Work, Critical Considerations*, Bristol: Policy Press, pp. 129–144.