

Kateřina HODKOVÁ
 CHYBÍ METODOLOGIE

Hodnotící kritéria eseje z předmětu SOCIÁLNÍ DEVIACE

	Co splněno (+)		Co nesplněno (-)	
Formální náležitosti k celému textu				
Název práce (typ dilemat a místo zjišťování)	úplný	X	neúplný nebo chybí	(X)
Citace v textu (např. Vacek 1997: 192)	přítomny	(X)	chybí	X
Plynulost vět	dostačující	(X)	nedostačující	X
Část „Úvod“				
Název podkapitoly	správný	X	chybný nebo chybí	X
Cíl práce	konkretizovaný 1 2		nedostatečně specifikovaný 3 4 5	
Zdůvodnění volby tématu	je přítomné	X	chybí	(X)
Způsob naplnění cíle	uveden	X	neuveden	(X)
Část „Charakteristika konkrétního pracoviště organizace v dané lokalitě/regionu“				
Název podkapitoly	úplný	X	neúplný/jakého a kde?	(X)
Pracovníci, u kterých bude dilema zkoumáno	specifikováni	(X)	nespecifikováni	X
Charakteristiky klientů	dostatečné	(X)	nedostatečné	X
Charakteristiky pracovníků	dostatečné	X	nedostatečné	(X)
Část „Teoretické vymezení konkrétního dilematu“				
Název podkapitoly	úplný	X	neúplný/konkrétně jakého?	(X)
Charakteristiky vybraného dilematu podle literatury	dostatečné 1 2		nedostatečné 3 4 5	
Tabulka shrnující informace o dilematu	přítomna	X	nepřítomna	(X)
Část „Otázky indikující přítomnost zvoleného dilematu na vybraném pracovišti a způsobu jeho řešení“				
Název podkapitoly	úplný	X	neúplný	(X)
Oba typy otázek (indikující přítomnost d. vs. způsoby jeho řešení)	přítomny	X	nepřítomny	(X)
Formulace otázek ve standardizované podoby (s využitím formy „Vy“)	dostatečná 1 2		nedostatečná 3 4 5	
	dvouhlavňové ot.			X
	nezacílené/obecné ot.			X
	neprovázané s konceptem dilematu			X
Část „Řešení zvoleného dilematu a jeho význam“				
Název podkapitoly	úplný	X	neúplný	(X)
Způsob reálného řešení a jeho zdůvodnění	dostatečné 1 2		nedostatečné 3 4 5	



Vybrané dilema v kultuře vybraného pracoviště

případová studie do předmětu
Přístup k práci s klientem a kultura organizace

Autor: Kateřina Hodková

Kadaň, duben 2009

1. Úvod

1.1 vybrané pracoviště

Pro svou práci jsem zvolila **občanské sdružení Nový prostor** působící ve velkých českých městech jako je Praha, Ostrava, Plzeň, Olomouc, Pardubice, České Budějovice a další. Sama jsem se zaměřila na pobočku v Brně, kde jsem strávila tři měsíce v rámci své studentské stáže v roce 2004. Všeckere uvedené poznanky proto čerpám z osobních zkušeností. Eliminuji tak riziko zkreslení skrze zprostředkované informace, je však možné, že odchylka od skutečného stavu může být dána mou vlastní interpretací.

Občanské sdružení Nový prostor (dále jen NP) od roku 1999 realizuje mezinárodně úspěšný projekt „streetpapers“ neboli noviny ulice. Zaměřuje se na osoby v krizové životní situaci, pro něž distribuce časopisu v ulicích představuje možnou pracovní příležitost¹, jelikož si mohou nechat polovinu z inkasované ceny. Příležitost získat legálně finance na uspokojení základních životních potřeb vytváří cestu k jejich osamostatnění. Do cílové skupiny projektu patří zejména bezdomovci odmítající institucionalizované formy pomoci.

Poskytované služby se odvíjí od povahy problému. Klienti se totiž často řadí mezi bezradné sociální případy, které nikdo nechce zaměstnat. Nejčastěji keší nedostatek peněz a s ním spojené potíže. Bez peněz si nepořídí jídlo, nezaplatí ubytování, ale hlavně si nemohou koupit další časopisy určené k prodeji. Tak se zamotávají do bludného kruhu.

Úkolem pracovníka NP je podpořit každého klienta - prodávce zapojeného do projektu, motivovat ho a upozornit v případě, že neplní vytyčený cíl. Což vyžaduje sebekontrolu, neboť nelze vyžadovat dodržování zásad bez jejich vlastního akceptování. Sociální pracovník dále zprostředkovává právní či jinou odbornou pomoc, do jeho pracovní náplně spadá i streetwork, vyhledávání nových klientů a jejich zapojení do procesu resocializace. Během všech aktivit si musí udržovat profesionální odstup, protože je velmi důležité, aby neztratili autoritu.

Na pracovišti v Brně, které v době mé praxe patřilo k nejmenším v republice, působila v roce 2004 jen jedna sociální pracovníce. Jako koordinátorka obstarávala celkový provoz denního centra, jehož dvě místnosti včetně sociálního příslušenství během dne sloužily jako „malá loď“ nabízející klientům základní zázemí. V centru však mohli pobývat jen

¹ NP cíl projektu: „Klienti u nás nedostávají nic zadarmo ani jít, ani očekání, nedispomujeme možnosti někoho ubytovat. Pomocná ruka, kterou nabízíme, je práce. Práci se rozumně političtí prodávci seznámujeme časopisu. Z každého čísla má prodávce okamžitý zisk, se kterým si nakládá dle svého uvážení. Jestliže je prodávce člověk rozumný a pracovitý, může si z těchto peněz zabezpečit své základní životní potřeby.“

krátkodobě, bylo vyloučeno, aby zde zůstávali mimo stanovenou otevírací dobu nebo dokonce přes noc.

1.2 vybrané dilema

Dilema (řecky dvoji volba) je problém nabízející alespoň dvě řešení nebo volby, z kterých ani jedna není úplně přijatelná. Pracovník stojící před dilematy ale nemusí nutně vybrat jednu z variant, rozhodnutí se může různými způsoby vyhnout³ a to i dlouhodobě. Mezi všední dilemata patří podle Musilla „dilema mezi zjednodušenými a komplexními cíli, mezi množstvím klientů a kvalitou služeb, mezi rovným přístupem ke všem a upřednostňováním některých klientů, mezi jednostrannými a symetrickými vztahy s klienty, mezi procedurálními a situačním přístupem, mezi poskytováním materiálů a nemateriální pomocí a mezi snahou zasáhnout věs a obavou, že zásah bude umáhlený“ (2004, s. 9).

Přestože NP je typem pracovníků, kde lze nalézt různá dilemata, já se z uvedeného výčtu všedních dilemat zaměřím pouze na **rovný přístup ke všem a upřednostňování některých klientů tzv. favoritismus**. Vybrané dilema se v organizaci viditelně projevoválo, zejména v běžné každodenní praxi. Podle čeho vyvozují jeho existenci?

Indikátorem jsou zejména striktní pravidla, která jsou ze strany organizace nastavena vůči klientům. Nový prostor se neprohlíjí jako humanitární a dává najevo, že lidem v obtížné životní situaci dává příležitost, ale je na nich, jak tuto šanci dokáží využít. Typické příklady pravidel, která musí dodržovat nejen klienti, ale také pracovníci NP:

- Klienti nesmí zůstat v denním centru déle, než je nezbytně nutné (obědování, vyřízení formalit, kontakt s ostatními prodávající), poté musí budovu opustit a vřítovat se prodávající. Denní centrum není určeno ke strážování, odpočinku a jako prostor pro volný čas. Jedná se pouze o místo, kde se setkává prodávající s pomáhající organizací.
- Dalším pravidlem je zákaz půjčování finančních prostředků. Když má klienti pouze 50 Kč, vydá mu pracovník jen tolik časopisů, kolik si jich za danou částku může dovolit (časopis se vydává za polovinu prodejní ceny). Po úspěšné distribuci se mohou prodávající v centru znovu zastavit, aby si za získané finanční prostředky (zboží 50 Kč = zisk 100 Kč) koupili další časopisy, které mohou opět prodávat. A protože si jich díky vyššímu výděлку mohou koupit více, také více inkasují za jejich opětovný prodej.

³ Například tím, že bude hrát na ohle strany: bude poskytovat žadatelce jehodní svých klientů (i když si je vědom, že má již dávno zastihnutí) a před svými nadřazenými bude zadržet, že je takový postup nutný (bude vyvádět dojem, že s klientem je vše v pořádku a že jin zvolený postup práce je žádoucí).

Realita dodržování těchto pravidel však bývá často úplně odlišná:

a) Když je venku příznivé počasí, jsou prodávající po celý den v terénu a v centru se sejdou jen ráno a před koncem otevírací doby. V případě nepřiznivého počasí, v zimě nebo dešti, se ovšem mnohdy nemají kam schovat. Mohou samozřejmě stát někde pod stíechou, ale v denním centru se topi a lze zavřít dveře. Proávající pak vyvíjí na pracovníci centra veskrze emotivní tlak, aby dosáhli toho, že je „nevynohdi na ulici“.

b) Často se stává, že prodávající za den něco vydělají, ale peníze ihned utratí za jídlo, ubytování, alkohol, cigarety apod. Když se druhý den dostaví do denního centra, aby si koupili další tiskoviny, mají u sebe jen pár korun. Pracovnice pak stojí před rozhodnutím, zda klientovi půjčít několik časopisů tzv. „na dluh“ nebo bude trvat na tom, aby si klient finance opravil sám jakýmkoli způsobem, který je však ve většině případů spojen s nelegální činností (mezi nejčastější řešení patří půjčka, zebtrání, vybitání popelnic, krádeže, sběrný surovín).

Jak uvádí Musil: „I při direktivním vymezení úkolů a postupu práce vzniká při rozhodování o způsobu řešení individuálních situací prostor pro nezávislý úsudek řádových pracovníků.“ (2004, s. 29). Pracovnice NP nemusí řešit dilema spojené s množstvím klientů, kapacita centra je totiž omezená a nepřesahuje dvacet lidí. Je tedy možné se věnovat každému. Zde vyvstává otázka, zda pracovnice NP „měří všem stejným metrem“ či upřednostňuje některé klienty. Mezi dvě možnosti volby jí staví skutečnost, že je na pracovníci sama že je tím pádem tou, která určuje pravidla.

Dilemata se v jejím rozhodování objevují ve chvíli, kdy na scéně vstupuje organizace NP trávající na dodržování pravidel, která nesmí být porušována ve prospěch klienta, jenž by tak získal něco bez vlastního přičinění (peníze, stíechu nad hlavou atd.). Pracovnice se tak denně dostává do rozporu mezi vlastním úsudkem, zda „udělat výjimku“³, a kulturou organizace, jejíž pravidla se zavázala dodržovat.

Dilema, kterému musí čelit, bych označila jako zjevné, protože jak říká Musil: „Před takovým dilematem stojí pracovníci, které jejich pracovní podmínky nutí, aby bezprostředně volli mezi dvěma, z jejich hlediska neslučitelnými možnostmi.“ (2004, s. 38). Ačkoli bývá zjevné dilema často výbunšnější, je v tomto případě mírněno tím, že o něm nikdo další kromě samotné pracovnice neví. Tak se z něj částečně stává dilema latentní, které je méně naléhavé.

³ „Z hlediska řádových pracovníků může být účelem rozlišování mezi klienty snaha o individualizaci přístupu, touha pomoci bližnímu, touha rozhodovat o vlastním uspokojení z práce, snaha hospodáři se zdroji, převládání o nutnosti dodržovat předpisy o nablázení se zdrojů nebo také potřeby zvládat nesnáze a problémy života v organizaci.“ (Musil, 2004, s. 78).

2. Formulace cíle

Jak je pracovníce občanského sdružení Nový prostor - zvyklá řešit každodenní dilema mezi rovnými přístupy ke všem prodávajícím, který je zakotven v kultuře organizace (práce jako samota), a do jaké míry upřednostňuje některé z nich před ostatními a co jí k takovému jednání vede a jaký to má pro ni význam?

Odpověď na stanovenou otázku budu odvozovat z běžného provozu denního centra, z charakteristik prodávajících a jejich životních osudů, ze vzájemných vztahů mezi pracovníci a klienty, z dodržování nastavených pravidel a pod.

3. Vybrané dilema v praxi

3.1 Profil pracovníce

Profesním nedostatkem sociálních pracovníků NP bývá fakt, že se mnohdy rekrutují z podobných řad jako samotní klienti a to hlavně kvůli tomu, že jsou ochotni pracovat za téměř minimální mzdu. Což potvrzuje právě pracovníce brněnského denního centra NP, která se dokonce sama několikrát živila prodejem časopisů a žila s jiným prodávěcem. Díky vlastním životním zkušenostem budila dojem většího „profesionála“ v dané oblasti než jiný vzdělaný pracovník. Na druhou stranu ji znatelně chyběly základní profesní poznatky, které se v praxi nedají načerpat.

Dle mého pohledu nefigurovala jako sociální pracovníce, ale jako matka velké rodiny, jejíž úkolem bylo o všechny se postarat. Zřejmě se nacházela ve stádiu neuvědomované neuvědomosti, kdy nevěděla, že nezná a neumí, ale odmítala se zapojit do dalšího procesu sebevzdělávání. Věrně vysílala především praktického sociálního pracovníka, který se řídí metodou pokus-omyl a příliš neúdvěhuje teoriím. To však také není na škodu, protože existují modely, které říkají, že se dá mnohem lépe „učit ze zkušenosti“, protože nabývání nových poznatků nejlépe probíhá v životě, v práci, v reálné situaci.

3.2 Rozdělení klientů do skupin

Jak říká Lipšky, „pracovníci za účelem rozlišování vymezují vlastní počet klientů, kdy určují vlastnosti, podle nichž je rozdělují do skupin, jimž věnují rozdílnou pozornost“ (in Musil 2004, s. 78). Vlastní počet klientů je pak ovlivněno třemi typy předsudků: jde o sympatie či antipatie pracovníků k některým vlastnostem klientů, svou roli hraje i běžné představy o tom,

kdo je a kdo není „sociálně hodnotný klient“ a představy pracovníků, že někteří klienti budou na danou intervenci reagovat lépe než jiní (Lipšky in Musil, 2004, s. 79).

Pracovníce NP viditelně rozdělovala prodávající do dvou základních skupin. Ani v jednom případě nebrala v úvahu, kdo z nich bude na danou formu pomoci lépe reagovat a příliš se nezabývala ani jejich typickými vlastnostmi. Hlavním kritériem „skatalkovaní“ byla právě představa „hodnotného klienta“. Do kategorie nežádoucí okamžitě spadají prodávající mající problémy s alkoholem⁴, drogami, gamblerstvím nebo krádežemi. Druhou skupinu tvořili klienti s „nepriznivým osudem“ nemající podle pracovníce NP zásadní vinu na svém stavu - např. od narození zrakově postižená žena nebo dýchadce se zadluženou dcerou, jenž kvůli splácení pohledávek nezůstávaly prosíředky na živobytí.

3.3 Vliv kultury organizace

„Kultura organizace způsobuje, že pracovníci každé z nich jsou zvyklí považovat za přijatelné něco jiného.“ (Musil, s. 21) Protože však nemohu porovnávat chování dvou pracovníků nebo skupin v rámci jedné organizace, zaměřím se na vnitřní dilema vybrané pracovníce, která jen v omezené míře sdílí kolektivní vědomí⁵. Není tak plně konfrontována s ideologií organizace, kterou tvoří kolektivní preference a z nich vycházející pracovní události, ani s uznávanými pravidly jednání v podobě kolektivně uznávaných odpovědí na otázky: *Jak postupovat? Jak reagovat na společně vnímané události?* (Musil, 2004, s. 27).

Musil ve své knize „Řada bych Vám pomohla, ale...“ vysvětluje, že: „je třeba sladitovat kolektivní s osobním, převládající s menšinovým a nadřazené s podřízeným a že je nutné vyrovnat se s nejednoznačností nebo respektovat nezáhodoucí či protichůdné. To vše staví pracovníky organizace před obtížné rozhodování a před dilemata“ (2004, s. 35). Pracovníce NP tedy nevědomky hledala „přijatelné postupy“, které by se lépe shodovaly s jejími osobními preferencemi a zároveň nebyly v rozporu s hodnotami organizace. Zde je jasné, že nejen skupiny pracovníků, ale i samotní jedinci dále „dovládají usiálená pravidla jednání“ tak, aby odpovídala jejich preferencím, které se do kolektivní ideologie nevěšily“ (Musil, s. 29).

⁴ Přestože pracovníce NP alkohol odstraňovala a s ním i klienty mající problémy s jeho konzumací, kouření bylo součástí běžné normy, neboť ona sama žila „s cigaretou v ruce“.

⁵ Musil ho popisuje jako společně představy pracovníků organizace o hodnotách, cílech a způsobech práce s klienty a o tom, jak je třetím jedním ve vzájemných vztazích a ve styku s jinými lidmi (2004, s. 23).

⁶ „Pravidla jednání, která v praktické podobě vyjadřují tyto „přijatelné“ přístupy a do nich včetně ideologické preferencí, tvoří v každé organizaci její specifickou „kulturu přístupu ke klientům. Ta může mít jako součást kolektivně uznávaných, individuálně přijímaných a usiálených způsobů řešení dilemat, se kterými se pracovníci setkávají při práci s klienty.“ (Musil, s. 35-36).

3.4 neutralita versus favoritismus

Pracovnice NP rozlišovala mezi klienty z divodu, který jako jednu z možných variant uvádí Lipský: „poskytování služeb odlišné kvality různým kategoriím klientů pomáhá pracovníkům služeb sociální práce zvládat jejich pracovní zátěž, nejednoznačnost a psychologické napětí jejich práce“ (in Musil, 2004, s. 77-78). Jinak řečeno jde o potřebu zvládat nesnáze a problémy života v organizaci.

Pracovníci, kteří řeší dilemata spojená s neutralitou/favoritismem, podle Musila mnohdy používají odprovdávající praktičky nerovného přístupu, mezi něž patří například vyloučení „méně účelných klientů“ (2004, s. 84). Pracovnice NP sice nedisponovala příjmovou možností klienty z projektu vyloučit nebo jim znemožnit přístup k některým informacím (jedinnou výjimkou, která se trestala odebráním lukrativního prodejního místa a přidělením méně žádané lokality, bylo hrubé porušení kázně - např. prodej časopisu pod vlivem alkoholu nebo vulgární mluva při jeho distribuci). Přesto měla ovšem obrovskou moc jim jejich působení v organizaci „znepříjemnit“. Vzhledem k tomu, že se sama nevěnovala kontrole prodejci přímo na určených stanovíštích, vycházela při jejich hodnocení zejména ze zprostředkovaných informací od jiných prodejců nebo neznámých lidí. Často se však stávalo, že proti „nežádoucímu“ klientovi použila i smyšlená obvinění, aby ho „vykázala do patřičných mezí“ a získala kontrolu nad jeho osobou. Taktiku v závěru „na oko“ obracela, aby „obviněnému“ dokázala, že ona jediná mu dá poslední šanci, i když ho okoli vnímá jako „černou ovci“.

Přibližně si dilema na příkladu, kdy prodejce neměl finanční prostředky na nákup časopisu. Klient spadající do první skupiny „nežádoucí“ u pracovnice NP narazil na odpor a nechtěl cokoli zaplatit bez placení. Pracovnice NP v takové chvíli tvrdě hájila pravidla organizace, která říká, že klientovi má být vydáno vždy jen tolik časopisů, kolik jich může zaplatit. Hájila se argumenty, že říšník již opakovaně upozorňovala, aby si nechával finance stranou, ale on ji opakovaně neposlechl písne podle modelu „Komu není rady, tomu není pomoci.“ (Musil, 2004, s. 84).

Členové druhé skupiny byli „tajně“ upřednostňováni tím, že jim pracovnice NP zapůjčila časopisy na dluh. Stali se tak privilegiovaným, ale zároveň vyvolávali v pracovníci otázku, zda je takový přístup žádoucí. Její váhání bylo snadně vypozorovat z chování, kdy se přede mnou snažila ospravedlnit. Byla si plně vědoma, že by takový postup neměla používat, ale zároveň nedokázala některým typům klientů pomoci odmítnout. Musil označuje tento druh

chování pracovníků, kteří řeší dilema mezi neutralitou a favoritismem, tvrzením „Alespoň někomu, když ne všem!“ (2004, s. 84).

Pracovnice NP se dilematu zkusela vyhnout tím, že do fondu vkládala chybějící peníze ze svého. Celou situaci si pro sebe ospravedlňovala tvrzením, že prodejci tím pádem půjčila ona a ne organizace, která nic neopozná, protože účetnictví je v pořádku (počet vydaných časopisů souhlasí s vybranými financemi). Musil ale v této souvislosti upozorňuje na možné riziko: „Postup, který plvodně vzniká ve snaze zbavit se riskantní volby, se může stát zvykem a může být přijat jako „žádoucí“ a běžný.“ (2004, s. 37). Riziko hrozi zejména v okamžiku, kdy si upřednostňování klientů zvyknou, že si nemusí nechat žádnou hotovost, protože mají u pracovnice NP lepší postavení než ostatní. Což může způsobit vzájemné konflikty mezi prodejci i mezi prodejci a pracovníci organizace, protože takové chování nelze dlouhodobě utajit.

4. Závěr

Dilema mezi rovným přístupem ke všem a upřednostňováním některých klientů vyřešila pracovnice NP jejich rozdělením na „lepší“ a „horší“, čímž se přiblížila jednoduchému konceptu léského života, dvěma protichůdným tendencím dobra a zlu. Přřazení klientů k jí pochopitelným kategoriím a jejich klasifikace jí umožnila, aby svou práci dokázala odvádět i bez patřičného vzdělání a rady neexistujících kolegů. Dilema tedy vzniklo pravděpodobně několi kvůli střetu osobního názoru a hodnot organizace, ale vyroslo z pouhé potřeby dát své práci řád a vyrovnat se s podmínkami každodenního provozu denního centra.

Řešení dilematu upřednostňováním některých klientů se pravděpodobně objevilo také proto, že pracovnice NP nebyla schopna plně akceptovat koncept rovných šancí pro všechny a ve snaze vidět ve své práci pozitivní výsledky nevycházela z potřebných vlastností klientů a z charakteristik jejich životního prostředí, ale jen z jejich potenciální „viny a nevin“. Nevinné se snažila i za cenu vlastního selhání (pochybnosti, výčitky svědomí, snaha zakrýt slapy před organizací apod.) ochraňovat, neboť jí přišlašeli pocit uspokojení z dobře odvedené práce. Na vintcích si pak částečně vybjela zlost za bezmoc, kterou zjevně i ona sama vůči životu cítila, protože se pohybovala na hraně mezi pomáhajícím a tím, kdo sám pomoci potřebuje.