

ZVLÁDÁNÍ NESOURODÝCH OČEKÁVÁNÍ A MORÁLNÍ ORIENTACE SOCIÁLNÍCH PRACOVNÍKŮ¹

Libor MUSIL, Mirka NEČASOVÁ

„Člověku se všechny jeho cesty zdají ryzí, ale pohnutky zpytuje Hospodin.“ (Příslaví, 16,2)

Cílem této kapitoly je přispět k zodpovězení otázky: „Jakou úlohu sehrává morální orientace sociálních pracovníků v procesu zvládnání nesourodých očekávání, která před sociální pracovníky staví jejich práce s klientem v organizaci?“ K diskusi nabízíme hypotetický, dalšímu přezkoumávání otevřený, teoretický model vzniku dilemat práce s klientem a jejich zvládnání sociálními pracovníky. Argumenty jiných autorů (Lipsky, 1980; Fleck-Henderson, 1991; Laan, 1998), výsledky naší snahy o jejich reflexi (Musil, Kubalčíková, Hubíková, Nečasová, 2004; Musil, 2006) a empirickou aplikaci (Nečasová, Musil, 2006) nás přivedly k přesvědčení, že morální orientace sociálních pracovníků sehrává v procesu vzniku a zvládnání dilemat práce s klientem klíčovou úlohu. V některých ohledech však nedokážeme zcela jasně říci, v čem tato úloha spočívá. V naději, že případná diskuse a empirická konfrontace navrhovaného teoretického modelu pomůže úlohu morální orientace v procesu vzniku a zvládnání dilemat práce s klientem ujasnit, předkládáme několik hypotéz o tom, jak „*morální citlivost*“ (Fleck-Henderson, 1991) a schopnost zachovávat „*etické principy*“ a „*standards*“ profesionálního přístupu navzdory tlaku smluvních závazků (Laan, 1998: 38–39) ovlivňuje reakci sociálních pracovníků na jejich pracovní situaci.

V dalším textu nejprve rámcově zodpovíme otázku, proč a v jakém smyslu jsou právě sociální pracovníci vystaveni nesourodým očekáváním. Dále popíšeme námi navrhovaný teoretický model procesu vzniku dilemat práce s klientem a vysvětlíme v čem spočívá nejasnost úlohy „*morální citlivosti*“ sociálních pracovníků v procesu vzniku dilemat práce s klientem. Nakonec popíšeme naše domněnky o úloze a proměnách „*morální citlivosti*“ a „*silné profesionální morálky*“ v rámci různých způsobů zvládnání dilemat práce s klientem.

Sociální práce jako zprostředkovávání komplexního řešení obtížných životních situací

Pracovníci řady pomáhajících, zejména profesionálních² oborů jsou běžně vystaveni nesourodým očekáváním (viz Lipsky, 1980; Musil, 2006). Stává se například, že příslušný etický kodex očekává od sociálních pracovníků, psychologů nebo lékařů, že budou cíle a nástroje intervence volit případ od případu podle potřeb jednotlivých klientů. Nadřízení nebo spolupracovníci však očekávají, že s klienty „se bude“ pracovat určitým, zavedeným způsobem, který je z těch či oněch důvodů v organizaci považován za žádoucí. Etický kodex oboru pracovníkům uvedených oborů obvykle „velí“, aby nebyli direktivní a klientovi pomáhali z perspektivy jeho dlouhodobých zájmů, řada klientů však očekává jasnou a okamžitě uskutečnitelnou radu a sponzor předpokládá, že doba spolupráce s klientem bude co nejkratší a služba co nejlevnější. Stává se, že velká část veřejnosti a sdělovací prostředky

¹ Děkujeme Grantové agentuře České republiky za podporu výzkumu kultury organizací služeb sociální práce (číslo projektu GA ČR 403/03/ 0988), díky níž mohla tato kapitola na základě výzkumu z let 2003 až 2005 vzniknout.

² Sociologie rozlišuje tzv. „profesionální obory“ a „neprofesionální obory“ („professional jobs“, „nonprofessional jobs“). Na rozdíl od neprofesionálních oborů, profesionální obory využívají teoreticky zdůvodněné postupy a jejich pracovníci mohou v rámci vlastní kompetence určovat, kdo, jak a komu může poskytovat služby daného oboru. Pojem „semi-profesionální obor“ („semi-professional jobs“) vyjadřuje skutečnost, že pracovníci některých oborů naplňují charakteristiky „profesionálního oboru“ jen částečně či neúplně. (podrobněji viz Musil, 2004, 111).

očekávají, že pomáhající pracovníci budou klienty odrazovat od „zneužívání“ státních prostředků a nedopustí jejich „závislost na pomoci“. Osobní altruismus, uznávané přístupy k práci s klientem nebo morálka oboru však těmto pracovníkům velí pomáhat i tehdy, je-li naděje na dosažení nezávislosti klienta na veřejných zdrojích minimální. Neoliberální vláda a zákonodárci mohou pomocí normativních aktů prosazovat úspory (a omezování „závislosti klienta na veřejné pomoci“), zatímco místní zastupitelstvo ovládané sociálními demokraty očekává úspory je „na oko“ a neustále zdůrazňuje, že každý člověk, který se ocitne v hmotné, zdravotní nebo psychické nouzi, má právo na odpovídající péči. Jakmile si místní pomáhající pracovníci na tuto nesourodou konstelaci zvyknou, během několika měsíců proběhnou parlamentní a komunální volby a výše popsaná situace se obrátí naruby.

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

V praxi se můžeme setkat s různými a dosti odlišnými typy představ o sociální práci. Jejich stoupcům bývá – navzdory všem rozdílům³ – společné očekávání, že sociální pracovník bude svým klientům pomáhat překonávat nesnáze, které pramení z kolizí mezi očekáváním jejich sociálního prostředí a schopností klientů tato očekávání zvládat způsobem, který je přijatelný jak pro sociální prostředí, tak pro klienta samotného.

Například terénní sociální pracovníci („*teréňáci*“), s nimiž jsme spolupracovali během výzkumu zvládnání dilemat práce s klientem⁴, se snažili mimo jiné pomáhat rodinám Romů při překonávání hrozby vypovězení z bytu. Teréňáci tvrdili, že pracovníci bytového úřadu – do jisté míry oprávněně – očekávaly, že Romové budou nespolehlivými nájemci, a běžná administrativní očekávání vůči nim proto uplatňovaly velmi nesmlouvavě. Očekávaly také, že se romští nájemci nevyznají v právních garancích užívání bytu. To jim umožňovalo formulovat smluvní podmínky, které ponechávaly právní prostor pro možnost romské nájemce z bytu relativně snadno vypovědět⁵. Teréňáci říkali, že úředníci „*nejsou ochotni hledat vstřícné řešení*“, a poukazovali na to, že u „*bílých*“ nájemců je vstřícné jednání úředníků běžné. Rodinám Romů se teréňáci snažili pomoci při uplatňování jejich zákonných nároků tím, že osobně obhajovali jejich zájmy na bytovém úřadě, snažili se „*předjednat*“ podmínky úspěšného vyjednávání konkrétních klientů, a radili jim, na co si mají dávat pozor („*nepodepisujte nic, čemu nerozumíte*“) a jak se vypořádat s administrativními požadavky úředníků. Tím, že Romy informovali o právních regulích, kterým je nezbytné dostat, se snažili

³ Tyto rozdíly například ilustruje typologické rozlišení z praxe známého „profesionálního“, „administrativního“ a „filantropického“ pojetí sociální práce. V rámci „profesionálního“ pojetí sociální práce se od „sociálního pracovníka“ očekává, že bude specialistou, který komplexně posuzuje specifické okolnosti, jež klientovi brání zvládat jeho interakce se sociálním prostředím, v rámci vlastní kompetence koncipuje, realizuje a vyhodnocuje účinnost jejich řešení. Z hlediska „administrativního“ pohledu na sociální práci se očekává, že „sociální pracovník“ vyřizuje předem daným postupem ustálený soubor žádostí a rozhodnutí, jejichž existence a obsah je předepsán příslušnými normativními akty. Podle „filantropického“ pojetí sociální práce je „sociální pracovník“ ten, kdo potřebnému poskytuje právě to, co „potřebuje“, je orientovaný na pomoc bližnímu a vnímavý k široké škále specifických potřeb klienta, včetně jeho potřeby zvládat emociální stres a obtíže v osobních vztazích, a jako nástroj uspokojení těchto potřeb využívá spontánní lidský vztah s klientem.

⁴ Výzkum, který se uskutečnil v letech 2003 až 2006, sestával ze dvou případových studií nevládních organizací. Příklady uvedené v textu této kapitoly pocházejí z jedné z nich. Poznatky o způsobech zvládnání dilemat práce s klientem jsme získávali rozbořením záznamů z dlouhodobé série supervizních setkání s terénními sociálními pracovníky z dané organizace. Výzkumník vystupoval otevřeně v roli supervizora i badatele. Snažil se facilitovat hledání řešení problémů práce s klientem, které pracovníci sami předložili k diskusi. V průběhu celého šetření se setkání zúčastňovali čtyři „teréňáci“, celkem se jich různých fázích diskuse aktivně zúčastnilo jedenáct.

⁵ „*Byt'ák bere nájem od neoprávněných uživatelů (ti ho ‚koupí‘ od oprávněného nájemníka). Oni platí a byt'ák to ví, že tam nemají smlouvu. Po pěti letech dostanou výpověď a už není, jak je zachránit.*“

soustředit jejich pozornost na „věcnou“ stránku problému a tlumit jejich sklon k razantnějšímu způsobu komunikace s úřednicemi. To činili přesto, že byli přesvědčeni, že ostrá slova vůči úředníkům jsou někdy vcelku namístě.

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

Část rodin, s nimiž pracovali teréničtí, se dostávala do problémů mimo jiné proto, že některý z rodičů (případně oba) neměli české, ale slovenské občanství. Rodiny nezaměstnaných rodičů se v důsledku toho ocitaly v obtížné finanční situaci, která jim mimo jiné bránila dostat závazkům vůči majitelům bytů. Překážkou získání občanství, dávek sociální potřeby a krátkodobého vyřešení ekonomické krize rodiny byla například neschopnost otce dostat očekávání, že bude mít čistý trestní rejstřík. Pomoc teréničtí pak spočívala ve vyjasňování podmínek získání nároku na pomoc státu. Pracovnice obecního úřadu považovala absenci občanství automaticky za překážku úspěšného vyřízení žádosti o dávky sociální potřeby, ukázalo se však, že podle jiného právního názoru může o dávku žádat i ten, kdo má v České republice tzv. „trvalý pobyt“. Úkolem teréničtí pak bylo klienta instruovat a úřednici přesvědčit, aby přijala tento právní výklad. Zvládnutím tohoto téměř nelidského úkolu ovšem práce teréničtí nekončí. Vzniká otázka, jak rodině pomoci, aby se v budoucnu do podobných potíží nedostávala znovu.

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

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

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

Vyjasnění výše zmíněných úkolů sociálního pracovníka a dilemat, která s ním souvisela, bylo všudypřítomným tématem diskusí, které jsme s tréňáky během našich supervizních setkání vedli. Mluvili jsme o tom, jaké otázky by si teréňáci měli o rodině svých klientů klást, aby mohli odhalit všechny důležité překážky, které těmto rodinám brání zvládat vzájemná očekávání rodičů a dětí, očekávání majitelů bytů, oddělení sociální potřebnosti a sociálně právní ochrany, dodavatelů energie a vody, potenciálních zaměstnavatelů a dalších subjektů. Naráželi jsme přitom na obavy teréňáků ze zklamání, že se tak závažný a složitý a dlouhodobý úkol nepodaří zvládat v důsledku nedostatku času. Potýkali jsme se s obavami z toho, že by snaha zabývat se širokou škálou životních okolností rodin mohla pracovníky organizace zavést mimo rámec jejich pojetí role teréňáka a přinést nejistotu v otázce, co je vlastně posláním terénního sociálního pracovníka. Místy nevyslovené, ale přítomné byly taky obavy tréňáků, že by snaha rozplétat pestré klubko potíží mohla odhalit nedostatek jejich odborné kompetence.

Morální citlivost a výběrové vnímání nesourodých očekávání sociálními pracovníky

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

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

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

Za druhé, skrze morálně neutrální percepce kolizních očekávání pracovníci prožívají zkušenost s nesourodými pracovními podmínkami. Teréňáci si například uvědomují, že od nich kolegové očekávají, že klientům pomůžou zvládnout jejich potíže, jakkoliv jsou složité a jejich zvládnutí vyžaduje zdlouhavé a pracné řešení. V každodenním „provozu“ však současně pociťují tlak očekávání, že se každý tréňák dokáže v zájmu zvládnutí všech „zakázek“ soustředit na řešení „*toho, co je podstatné*“. („Zakázkou“ se zde myslí žádost konkrétní rodiny o krátkodobé vyřešení akutního problému, například odkladu odpojení dodávek vody, kterým hrozí místní „Vodovody a kanalizace“ a.s.)

Za třetí, v dilemata se v očích sociálních pracovníků mění jen ty konflikty očekávání, vůči nimž jsou pracovníci „morálně citliví“, což znamená, že jsou schopni „*číst morální dilemma v reálné situaci*“ a jsou schopni si „*uvědomit morální povahu této situace*“ Fleck-Henderson (1991: 192–193). Východiska morální citlivosti budeme označovat jako „morální ideály“. Pokud morální ideály činí sociální pracovníky morálně citlivými, konflikt očekávání prožívají jako obtížné rozhodnutí mezi těžko slučitelnými možnostmi. Pro teréňáky se „morálně citlivým“ stal výše pospaný konflikt mezi očekáváním komplexní a dlouhodobé podpory soběstačnosti romských rodin na jedné straně a očekáváním parciálního řešení „zakázek“ na druhé straně. Teréňáci považovali za své poslání změnit osud Romů. Proto pro ně bylo obtížné smířit se s parciálním řešením „zakázek“, k němuž se pod tlakem pracovní zátěže běžně uchýlovali přesto, že podle nich nevedlo k posílení schopnosti klientů zvládat potíže vlastními silami. Tušili, že by schopnost romských rodin spoléhat sami na sebe bylo třeba podporovat dlouhodobým a komplexním působením. Jen těžko si však uměli představit, jak takový úkol zvládnou v reálném čase. Měli nepříjemný pocit, že sami před sebou odhalí, že „na to nemají“. Vyvstalo před nimi dilema: Pouštět se s odvahou do dlouhodobé práce na

posílení soběstačnosti rodin a riskovat zklamání, když se to nepodaří, nebo se uchýlit do relativního bezpečí krátkodobé práce se „zakázkami“ a vzdát se snu o změně osudu Romů?

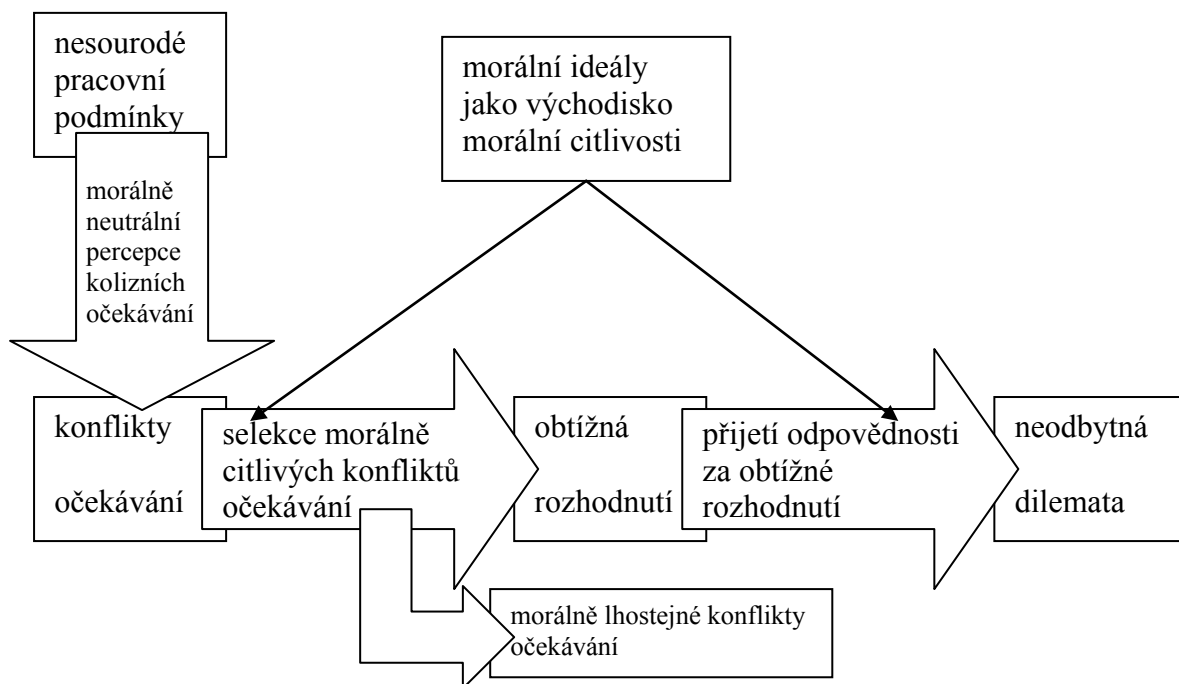
Předpokládali jsme, že pokud by sociální pracovníci vůči některým konfliktům očekávání nebyli morálně citliví, zůstali by vůči nim lhostejní. Pokud by teréňáci například netoužili změnit osud Romů, bylo by jim asi jedno, jestli zakázku rodiny vyřeší parciálně nebo se v návaznosti na její krátkodobé řešení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

Za čtvrté jsme vycházeli z předpokladu, že se sociální pracovníci nebudou dilematem vážně zabývat („nepustí si ho k tělu“), pokud jsou přesvědčeni, že volba mezi neslučitelnými možnostmi není věcí jejich odpovědnosti. Pokud pocit odpovědnosti za provedení volby mají, vyvstane před nimi tzv. „neodbytné dilema“. Přítomnost a stálost tohoto pocitu ovlivňuje „houževnatost“, s níž sociální pracovníci uplatňují své morální ideály. V některých fázích naší diskuse teréňáci zdůrazňovali, že „*dělají co je v jejich silách*“. Vyjadřovali tak pocit, že odpovědnost za obtížnou volbu mezi komplexním a parciálním přístupem k práci s romskými rodinami pro ně končí tam, kde je hranice jejich kapacitních možností. Jasně vědomí, že dělají „vše co mohou“, a s ním i pocit, že rozhodování mezi komplexním a parciálním přístupem se jich netýká, někdy opouštěli, dělali to ovšem proto, aby se k němu zase vraceli. Radikálnější z nich znovu a znovu otvírali otázku, jak přivést Romy k pocitu odpovědnosti za vyřešení problémů jejich rodin, čímž připomínali, že by se teréňáci neměli myšlenky na posilování soběstačnosti romských rodin vzdávat. V takových chvílích na našich setkáních „viselo ve vzduchu něco neřešitelného“. Teréňáci se jen těžko zbavovali pocitu, že pokud nenajdou řešení kolize mezi složitostí úkolu, svou kapacitou a odbornou kompetencí, prožijí obrovské zklamání.

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

Schéma číslo 1

Lineární představa o vzniku dilemat práce s klientem



V rámci popsaného hypotetického modelu se předpokládá, že morální ideály plní v procesu vzniku dilemat dvě funkce. Za prvé jsou východiskem (zdrojem) morální citlivosti, která jako „filtr“ rozděluje konflikty očekávání na dva typy. Na ty, které se pro pracovníky

stanou subjektivně obtížnými rozhodnutími, a ty, vůči nimž zůstanou lhostejní. Za druhé jsou morální ideály, respektive jejich stabilita či „houževnatost“ předpokladem přijetí odpovědnosti za neodkladné provedení volby mezi neslučitelnými možnostmi.

Výzkum způsobů zvládání dilemat práce s klientem (podrobněji o něm viz poznámka pod čarou číslo 4) nás přivedl k modifikaci našich hypotéz o vzniku dilemat. Zjistili jsme totiž, že konflikty očekávání, které jsme výše označili jako „morálně lhostejné“ jsou velmi vzácné. Pracovníci dvou zkoumaných nevládních organizací o nich téměř nehovořili. V každé z obou nevládních organizací jsme postřehli jeden.

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

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

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

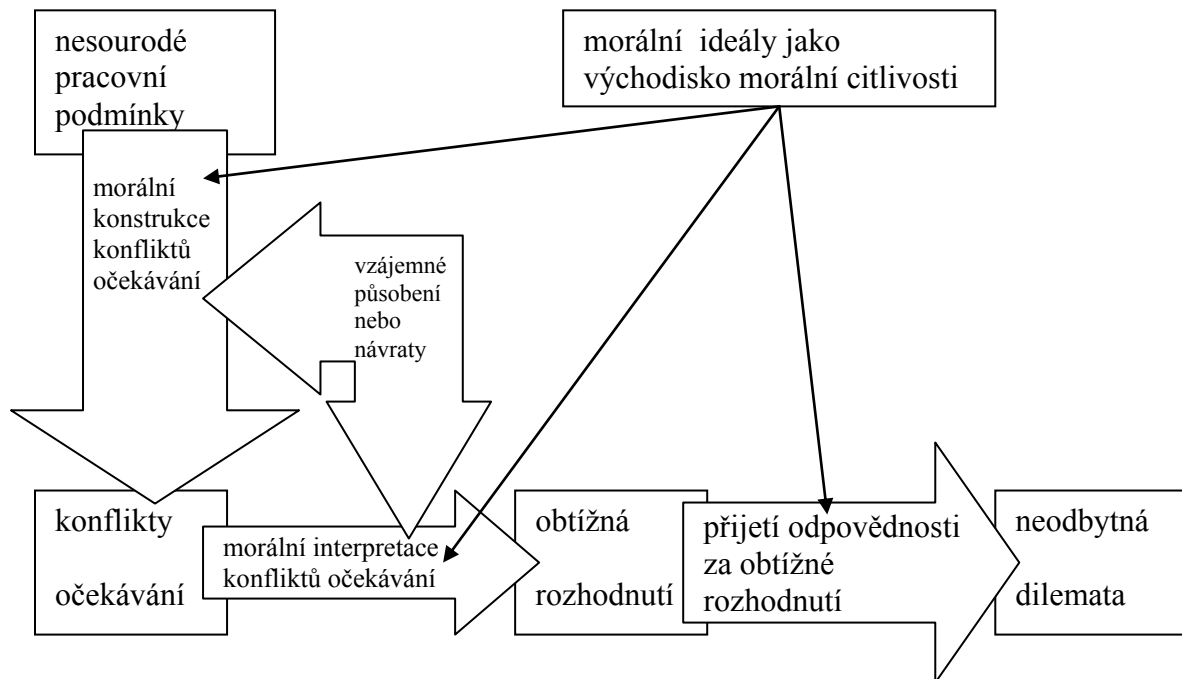
Pokud by se potvrdila hypotéza, že morálně lhostejné konflikty očekávání jsou marginálním jevem, mohlo by to znamenat, že morální citlivost neovlivňuje proces vzniku dilemat až ve fázi selekce „morálně lhostejných“ a „morálně citlivých“ konfliktů očekávání“, jak jsme předpokládali původně (viz schéma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

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

znovu, přičemž návraty k jednou již přijatým a později odmítnutým úvahám jsou běžné. Podobně jako se vzájemně a cirkulárně ovlivňují procesy morální konstrukce konfliktů očekávání a jejich následné morální interpretace, mohou se navzájem ovlivňovat procesy morální konstrukce a interpretace různých konfliktů očekávání, což ovšem ve schématu není z technických důvodů uvedeno.

Schéma číslo 2

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



Vzájemné prolínání a cirkularita všech uvedených procesů brání tomu, abychom mohli procesy vzniku (a následně i zvládnutí) různých dilemat pracovníků určité organizace analyticky rozčlenit. Respektive, pokud se o takové analytické rozčlenění pokusíme, pomůže nám to „udělat si jasno“ za cenu redukce empirické komplexnosti popisovaných procesů morálního hodnocení a prožívání. Obrazně řečeno, máme co do činění se „změtí“ morálně zabarvených úvah a soudů, jejíž části se před očima vnějšího pozorovatele objevují na hladině, aby vzápětí opět mizely do hlubin proudu morálního prožívání pracovních podmínek a jejich důsledků. Sociální pracovníci to mají o to těžší, že jsou tím proudem unášeni (a občas potápěni) taky. Supervizor to má ještě těžší: musí totiž zvládat obojí – stát na břehu a současně spolu s pracovníky proplouvat hlubinami proudu.

Jak se zbavit výčitek svědomí?

Pozornost nyní zaměříme na otázku: „Co se děje, když sociální pracovníky určité organizace přivede morální interpretace konfliktů očekávání k výčítkám svědomí a prožitku obtížného rozhodování?“ Odpověď na tuto otázku nám umožní podrobněji promyslet morální kontext relevantní dvou literaturou popsanych představ o zvládnutí dilemat práce s klientem. První představu vyjadřuje pojem „obcházení dilemat“, druhou pojme „snaha o změnu nesourodých pracovních podmínek“ (viz Musil, Kubalčíková, Hubíková, Nečasová, 2004; Musil, 2006). Zamysleme se také nad hypotézou, podle níž mohou sociální pracovníci dilemata práce s klientem zvládat jednoznačnou volbou obtížně slučitelných možností.

Jako první se nabízí hypotéza, podle níž mohou sociální pracovníci svá dilemata zvládat tím, že „u nich setrvají“ – přijmou je včetně trápení, které jejich prožívání provází, a učiní je součástí svého života⁶. Jedince, jejichž postoje bychom snad mohli považovat za příklad takové reakce na dilemata práce s klientem, jsme nacházeli jen stěží. Navíc bylo obtížné rozlišit, zda opakované hovory těchto jedinců o neslučitelných očekáváních jsou projevem jejich „setrvání“ u dilematu nebo projevem snahy odpoutat vlastní pozornost od nějakého jiného dilematu. V každém případě nám známé výzkumy přístupu sociálních pracovníků ke klientům nenabízejí empirický příklad organizace služeb sociální práce, v níž by „setrvávání“ u nějakého dilematu a život s ním byl kolektivně přijatým a zavedeným způsobem reakce na dilema. Neměli jsme proto možnost hlouběji porozumět, jak sociální pracovníci „setrvání“ u dilematu prožívají a co je k němu případně vede. Z tohoto důvodu se hypotézou „přijetí dilematu“ dále nezabýváme.

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

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

Teréničtí například přišli na to, že nepříliš rozsáhlá škála informací, které jsou zvyklí o klientech a jejich „zakázkách“ zjišťovat, koliduje s množstvím a různorodostí okolností, které mohou bránit posilování schopnosti romských rodin zvládat životní obtíže vlastními silami. „Úzký seznam“ informací v nich proto evokoval dilema mezi parciálností navykklého postupu vyřizování „zakázky“ a komplexností práce, která by mohla vést k naplnění jimi zvnitřněného poslání. Před těmito evokacemi unikali tím, že svou pozornost soustřeďovali na výkony spojené s administrativním zvládnutím získaných informací, na jejich ukládání do záznamů a na systém indikátorů a bilancování výkonů organizace, který byl založen na počítačovém zpracování těchto záznamů. Často zdůrazňovali, že administraci informací nestíhají a mají zpoždění v ukládání informací do systému. Práce se „systémem“ výkazů a indikátorů výkonu jim skýtala pocit, že se zabývají něčím složitým a těžko zvládnutelným. To u nich mohlo vyvolávat dojem, že jejich práce na „zakázkách“ je sama o sobě dost složitá. Díky tomu jim

⁶ K hypotéze o tom, že lidé mohou dilema „přijmout“ jak součást života dává podnět mimo jiné například Frankl, podle něhož: „Existuje [...] skupina hodnot, jejichž realizace spočívá právě v tom, jak se člověk staví k omezením svého života [...] Možnost realizovat takové hodnoty postojem vzniká tehdy, kdykoliv je člověk postaven proti osudu vůči němuž může jít pouze o to, že ho bere na sebe, že ho nese; jak ho však nese, jak ho jako svůj kříž bere na sebe, že ho nese; o to jde. Jde o postoj jako statečnost v utrpení, důstojnost také ještě v záhubě a ztroskotání.“ (Frankl, 1996: 62) Z hlediska našeho pojednání bychom tento Franklův argument mohli chápat jako podnět k myšlence, že sociální pracovník může přijmout napětí mezi svými morálními ideály a nepříznivým osudem, která mu brání v jejich praktickém naplňování, jako morálně hodnotný postoj ke své morálně nedokonalé praktické mravnosti.

každodenní pracovní situace tolik nepřipomínaly kolizi mezi „zakázkovým“ přístupem a potřebou komplexnější snahy o „postavení Romů na vlastní nohy“.

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

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

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

Logiku způsobu, jímž v případě tereňáků došlo k „vytěsnění“ výčitek svědomí, vysvětluje Redmond (2004: 134–135), která se opírá o tzv. teorii učící se organizace. Popisuje dilema sociálních pracovníků, kteří pomáhají dětem s mentálním postižením. V očích těchto pracovníků evokoval kontakt s rodiči dětí s postižením napětí mezi „*deklarovanou*“ a „*užívanou*“ teorií komunikace s rodiči jejich klientů. Deklarovaná teorie vycházela z teze, že „*rodiče by měli být účastníky procesu rozhodování*“. V každodenní praxi se však sociální pracovníci opírali o představu, že „*rodiče se mohou chovat nerozumě a je s nimi těžké spolupracovat*“.

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

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

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

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

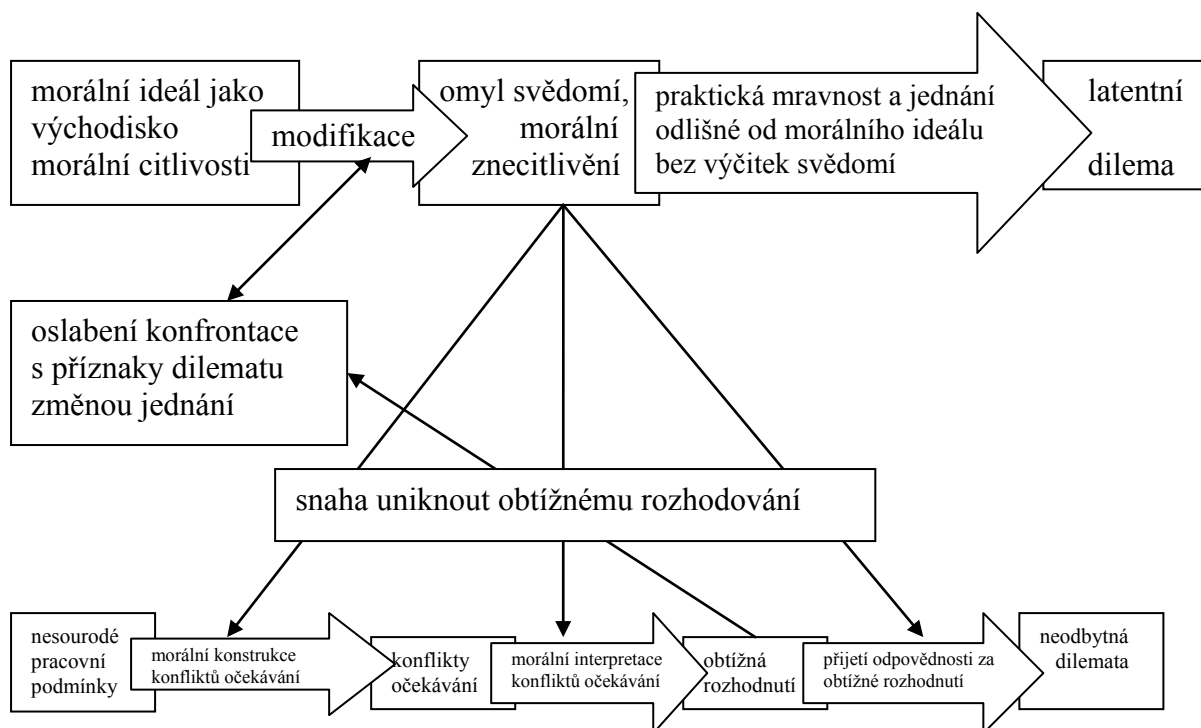
Pokud přijmeme předpoklad, že Redmond označuje termínem „deklarovaná teorie“ přibližně to, co výše nazýváme „morálním ideálem“, můžeme říci, že tato autorka ukazuje, že modifikace morálního ideálu spočívá v „přesměrování“ interpretace důsledků morálně těžko přijatelného jednání. Namísto interpretace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

Příklad, který prezentuje Redmond, podporuje hypotézu, že interpretace příznaků dilematu z hlediska „deklarované teorie“ („morálního ideálu“) se vylučuje s interpretací těchto příznaků z hlediska „užívané teorie“ („praktické mravnosti“). Vzato do důsledku, z hlediska této hypotézy by v procesu obcházení dilemat nešlo o „modifikaci“ morální orientace, ale o její „nahrazení“ jinou orientací. Výše uvedená teze tereňáků, že příchod klienta se „zakázkou“ je sám o sobě „*znakem odpovědnosti*“, podle našeho názoru ukazuje, že tereňáci obešli dilema parciálního a komplexního přístupu začleněním hodnoty „odpovědnosti klienta“ do kontextu parciálního přístupu. V jejich případě tedy nešlo o „nahrazení“, ale o „modifikaci“ morálního ideálu. Teze, že žádost o řešení zakázky je projevem odpovědnosti, v očích tereňáků signalizovala, že „řešení zakázek“ je integrální součástí „posilování soběstačnosti romských rodin“.

Úlohu takto pojaté modifikace morálního ideálu v procesu „obcházení“ dilemat znázorňuje schéma číslo 3. To nastoluje zřetelněji než předchozí výklad otázku svědomí. Ilustruje představu, podle níž konfrontace s obtížným rozhodováním vede ke snaze jednat způsobem, který oslabuje pravděpodobnost konfrontace s příznaky dilematu. Výsledkem je aplikace praktické mravnosti, která je z hlediska morálních ideálů problematická. Potřeba unikát před psychickým napětím, které provází vědomí kolize praktické mravnosti s morálními ideály, se projevuje snahou ospravedlnit praktickou mravnost modifikací morálního ideálu. Ta umožňuje upravit morální konstrukci a interpretaci konfliktů očekávání a zmírnit pocit odpovědnosti za provedení obtížného rozhodnutí. Tyto změny umožňují sociálním pracovníkům jednat způsobem, který je z hlediska původní morální orientace nepřijatelný, bez výčitek svědomí, respektive bez pocitu, že se prohřešují proti svým morálním ideálům.

Schéma číslo 3

Morální ideál a jeho změny v procesu „obcházení“ dilemat



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

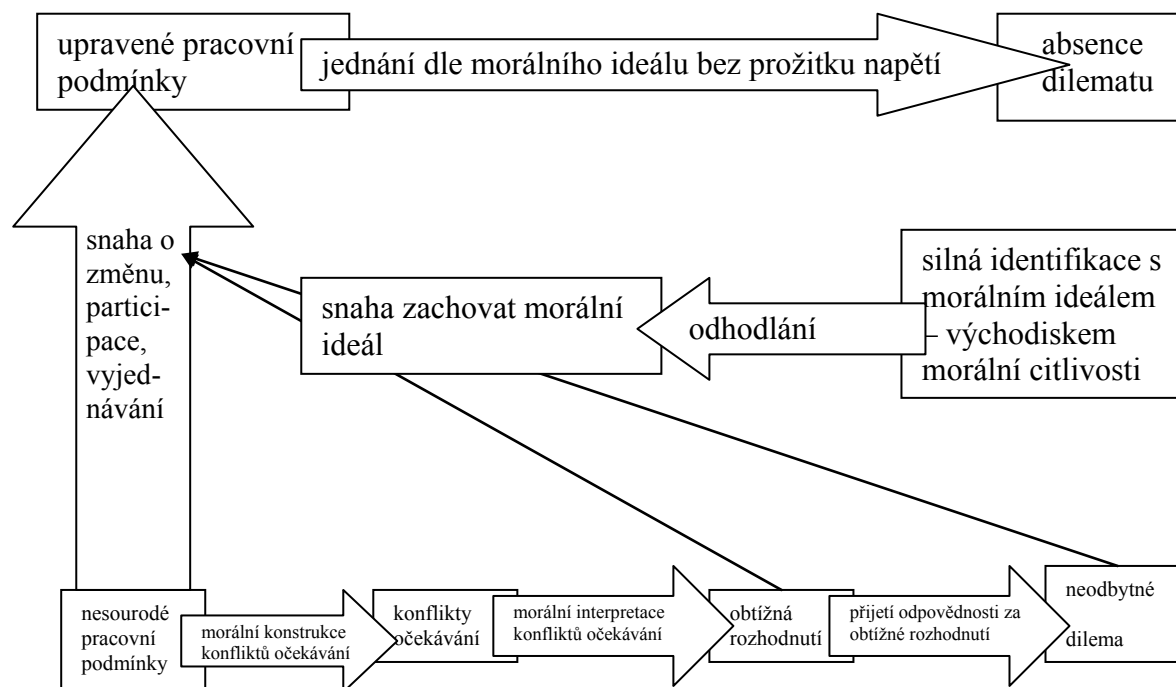
Rozlišení popisné a etické interpretace procesů „obcházení dilemat“ je podle našeho názoru důležité proto, že tomu, co v souvislosti s „obcházením dilemat“ prožívají sociální pracovníci v praxi, můžeme lépe porozumět, pokud jejich prožitky a interpretace reflektujeme jak z popisných, tak z etických hledisek.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

Druhým z literatury známým, praxi však vzácnějším způsobem zvládnání dilemat je snaha o změnu nesourodých podmínek, které stojí u kořene vzniku dilemat (podrobněji viz Musil, Kubalčíková, Hubíková, Nečasová, 2004: 315–318; Musil, 2006: 84–86). V tomto případě se sociální pracovníci snaží zachovat svůj morální ideál a modifikovat nesourodé pracovní podmínky tak, aby sociálním pracovníkům nebránily jednat v souladu s morálním

ideálem a nezatěžovaly jejich svědomí potřebou „odcházet“ obtížná rozhodnutí a modifikovat morální ideály. Logiku tohoto procesu znázorňuje schéma číslo 4.

Schéma číslo 4

Zvládání dilemat pomocí změny nesourodých pracovních podmínek



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

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

Ta byla rozhodující i v případě tréňáků, kteří se pokusili získat respekt a zlepšit šance svých klientů sebevědomým vyjednáváním s úředníky, kteří – jak jsme se již zmínili – „nejsou ochotni hledat vstřícné řešení“. Naše spolupráce s tréňáky začala v době kdy ještě

sbírali první zkušenosti s vyjednáváním na úřadech. Teréňáci si tehdy stěžovali, že je „úředníci neberou zcela vážně“ a „myslí, že jsme jenom nějaký hlupáckové a často tak s náma jednají“. Říkali, že úředníci jsou „samá výmluva“, „mlží“, „snaží nedat informace, odbýt nás, oddálit řešení“. Později uváděli, že si časem „vydobyli nějaký maličký respekt“ tím, že „přicházeli s argumenty“ a když se s řadovými úředníky nedalo domluvit, museli je „přeskokovat“, což znamená, že nevyjednávali s nimi, ale s politickými představiteli obce. Postoj úředníků se podle tereňáků časem změnil: „Na byřáku už ta paní čeká, s čím přijdu. Už volí slova opatrně, nepouští informace, které nejsou pravda.“ Neochota úředníkům sice zůstala, teréňáci však mohli nadále počítat s tím, že jim úředníci nebudou otevřeně lhát a teréňáci se od nich alespoň dozví, jak se věci mají. V prvních měsících naší spolupráce nás teréňáci požádali, abychom pro ně zorganizovali „společnou supervizi s úředníky“. Představovali si, že by za přítomnosti třetí osoby (supervizora) mohli s úředníky najít alespoň v něčem společnou řeč. Pravděpodobně je taky napadlo, že by přítomnost akademicky graduovaného supervizora mohla v očích úředníků přidat na vážnosti jejich argumentům. Když jsme teréňákům asi po roce a půl diskusí o jiných otázkách nabídli, že pro ně setkání s úředníky uspořádáme, už neměli zájem. Pravděpodobně si už byli vůči úředníkům „jistější v kramflecích“.

Nutno ovšem říci, že tato – z hlediska morálního ideálu teréňáků – příznivá změna nepřimo vedla ke vzniku výše již popsaného dilematu mezi parciálním a komplexním přístupem k práci s romskými rodinami. Teréňáci zpočátku řešili dilema, zda se vystavovat ponižujícímu kontaktu s úředníky, když pořádně nevědí, o co v jednotlivých kauzách z právního a administrativního hlediska jde, a klientům proto vlastně ani nemohou pomoci. Tohoto dilematu se zbavili tím, že postupně poznali právní a administrativní kontext problémů, s nimiž klienti přicházeli, a naučili se tak argumentovat ve prospěch romských rodin. Díky tomu si u úředníků vydobyli respekt. Cenou za toto dílčí zlepšení pracovních podmínek však bylo, že se „stáhli“ do relativního bezpečí dílčích „zakázek“, ve kterých se po čase již dobře vyznali. Szili se s představou tereňáka jako člověka, který klientům poskytuje krátkodobé sociálně-právní poradenství. Když si potom na supervizních setkáních uvědomili, že posilování schopnosti romských rodin zvládat problémy vlastními silami vyžaduje složitější přístup založený na dlouhodobé stimulaci učení, už se jim do nejistoty nově pojaté role průvodce a facilitátora vytváření nových kompetencí klientů nechtělo, byť je k takto pojaté práci teréňáka přitahoval jejich mravní ideál⁷.

Argyris a Schön (1996), o jejichž „teorii učící se organizace“ se opírá výše citovaná Redmond, nabízí představu, že by sociální pracovníci – podobně jako pracovníci Argyrisem a Schönem popisovaných organizací – mohli svá dilemata práce s klienty překonávat specificky pojatým učením. Doporučují, aby manažeři a pracovníci organizace společně reflektovali předpoklady jimi „užívané teorie“ (naším jazykem „praktické mravnosti“) a v komunikaci mezi sebou uplatňovali zásadu, že je třeba veřejně deklarovat a testovat i ty předpoklady „užívané teorie“, které si z nějakých důvodů dříve nechávali pro sebe. K dosažení tohoto cíle je podle autorů teorie učící se organizace vhodná technika supervizní diskuse nad obsahem tzv. „levého sloupce“, do něhož si účastníci – vedle toho, co řekli nahlas – zaznamenávají pocity a myšlenky, které si v obavě, že by tím narušili mezilidské vztahy v organizaci a způsobili obtíže, netroufli vyslovit. Touto cestou může podle citovaných autorů vyjít najevo, jakými zásadami se ve své práci vlastně řídí, proč jim tyto zásady znemožňují v praxi naplňovat „deklarovanou teorii“ (naším jazykem „morální ideál“), a díky tomu najít způsob, jak v zájmu jeho dosažení cílů „deklarované teorie“ jednat. (Argyris, Schön, 1996: 111–176.)

⁷ V přijetí nově pojaté role teréňáka jim také bránilo houževnaté setrvávání většiny klientů na pozici převážně pasivních „příjemců služby“. Svůj díl také měla zkušenost tereňáků s neochotou zaměstnavatelů přijímat do práce Romy a odsud plynoucí beznaděj ohledně ekonomické situace romských rodin. Pojednání těchto okolností a reakcí tereňáků na ně však přesahuje možnosti této kapitoly.

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

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

Domníváme se, že podstatou proces učení, který Argyris a Schön popisují, je změna pravidel komunikace mezi lidmi v organizaci⁸. Personál organizace se má v zájmu vyřešení „slepých uliček“ s podporou externího supervizora⁹ naučit respektovat taková pravidla veřejného testování dříve ukrývaných představ o příčinách, povaze a způsobech řešení problémů, která umožní otevřeně posuzovat účelnost zvolených způsobů jednání z hlediska morálního ideálu.

Pravidla jednání jsou vlastně souborem normativních očekávání, která vůči sobě uplatňují lidé v organizaci. Jsou proto důležitou součástí pracovních podmínek. Pokud se změni pravidla komunikace, znamená to, že došlo ke změně pracovních podmínek a očekávání, která vůči sobě navzájem uplatňují pracovníci, klienti a další účastníci řešení potíží klientů. Změna způsobu poskytování informací úředníky, které dosáhli teréňáci, je názorným příkladem takové změny pracovních podmínek tréňáků a vzájemných očekávání mezi nimi a úředníky. V jejich případě, stejně jako v případě Laanem popsaných sociálních pracovníků z Haagu, spočívala změna nesourodých pracovních podmínek v prosazení respektu druhé strany k argumentům sociálních pracovníků. Teréňáci i sociální pracovníci v Haagu tuto změnu prosadili pomocí otevřené, rozdíly v názorech nezastírající komunikace, kterou doporučují Argyris a Schön. Domníváme se tedy, že organizační učení, které popisují Argyris a Schön, je specifickou variantou snahy zachovat morální ideál a zbavit se obtížného rozhodování změnou určitého typu pracovních podmínek, totiž změnou pravidel interakce mezi účastníky procesu řešení situace a potíží klientů.

Dilemata práce s klientem jako problém morálně ryzího jednání

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

⁸ Touto otázkou se v rámci morální teologie zabývá např. Tomáš Akvinský, když mluví o „reflexi jednání před činem a po činu“ neboli „předchozí a následné svědomí“ (viz Anzenbacher, 1994: 79–84).

⁹ Citování autoři používají v souladu s anglosaskou jazykovou tradicí pro jeho označení termín „*consultant*“.

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

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

Z hlediska explicitního pojetí pravdivosti motivů a zdůvodnění lidského jednání lze formulovat hypotézu, podle níž sociální pracovníci zvládají svá dilemata práce s klientem dalším, celkově již třetím způsobem. Totiž tak, že si prostě z neslučitelných možností vyberou jednu a s tou se ztotožní.

Tuto hypotézu považujeme za diskutabilní. Z hlediska morální pravdivosti totiž nelze předpokládat, že sociální pracovník svým jednáním sleduje pouze explicitní motivы a zdůvodnění, to je ty motivы a zdůvodnění, o jejichž pravdivosti je bezprostředně přesvědčen. Pokud platí, že „člověku se všechny jeho cesty zdají ryzí“, musíme také připustit, že vzdor tomuto zdání nemusí jeho cesty být ryzí nebo legitimní z hlediska morálního ideálu. Domníváme se, že tato možnost se stává realitou právě tehdy, když sociální pracovníci prožívají dilemata. Pokud platí hypotézy, které jsme výše rozpracovali, dilemata práce s klientem se vždy týkají obtížné volby mezi jednáním v souladu s morálními ideály a jednáním, které sleduje od ideálu odlišnou praktickou mravnost. Jakkoliv se sociálnímu pracovníkovi daří vědomí morální problematičnosti jeho praktické mravnosti vytěsnit soustředěním pozornosti na explicitní pravdivost svého každodenního přístupu, v jeho prožitcích zůstává stopa (tušení) kolize mezi tím, co z hlediska explicitní pravdivosti považuje za „ryzí“, a mravním ideálem. Za tohoto předpokladu je to, co se navenek (explicitně) může jevit jako jednoznačné rozhodnutí, buď výsledkem „obejití“ dilematu nebo změny pracovních podmínek, které dilema vyvolaly. Jinak řečeno, volbu mezi možnostmi, které jsou pro z hlediska morálního ideálu neslučitelné, lze „jednoznačně“ vyřešit pouze dvojím způsobem.

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

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

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

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

Použitá literatura

- ANZENBACHER, A.: *Úvod do etiky*. Academia, Praha 1994.
- ARGYRIS, Ch., SCHÖN, D.A.: *Organizational Learning II*. Addison-Wesley, Reading etc. 1996.
- FLECK-HENDERSON, A.: Moral Reasoning in Social Work Practice. *Social Service Review*, 1991, Vol. 65, No. 2, pp. 183–202.
- FRANKL, V.E.: *Lékařská péče o duši*. Cesta, Brno 1996.
- LAAN V. d., G.: The professional role of social work in a market environment. *European Journal of Social Work*, 1998, Vol. 1, No. 1, pp. 31–40.
- LIPSKY, M.: *Street-level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services*. Russell Sage Foundation, New York 1980.
- MUSIL, L.: „*Ráda bych Vám pomohla, ale ...*” *Dilemata práce s klienty v organizacích*. Marek Zeman, Brno 2004.
- MUSIL, L.: *Coping with Dilemmas. Working Conditions and Interactions of Social Workers with their Clients*. ISIS, Eichstadt 2006.
- MUSIL, L., KUBALČÍKOVÁ, K., HUBÍKOVÁ, O., NEČASOVÁ, M. Do social workers avoid the dilemmas of work with clients? *European Journal of Social Work*, Vol. 7, No. 3, November 2004, pp. 305–319.
- NEČASOVÁ, M., MUSIL, L.: Pracovní podmínky a dilemata pomáhajících pracovníků. poznatky z výzkumu charitní pečovatelské a ošetrovatelské služby. *Sociální práce/Sociálna práca*, 3/2006, s. 57–71.
- REDMOND, B.: *Reflecting on Practice: Exploring Individual and Organizational Learning through a Reflective Teaching Model*. In: Gould, N., Baldwin, M. (eds.), *Social Work, Critical Reflection and the Learning Organization*, Ashgate, Aldershot 2004, pp. 129–142.