



# Formy vyrušení dilematu: Změna ideálu sociálního pracovníka a Změna ideálu a pracovních podmínek sociálního pracovníka

*Forms of Disturbing Dilemma:  
Changing the Ideal of a Social Worker Versus Changing  
the Ideal and Working Conditions of a Social Worker*

Ladislav Otava

Mgr. Ladislav Otava, Ph.D.,<sup>1</sup> je odborným asistentem na Katedře sociální politiky a sociální práce Fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity. Vyučuje o dilematech sociálních pracovníků, výzkumně se zaměřuje na vztahy sociálních pracovníků a klientů.

## Abstrakt

**CÍLE:** Cílem stati je rozšířit teorii zvládnání dilemat prostřednictvím odpovědi na otázku: „Jakými argumenty můžu doložit vyrušení dilematu změnou ideálu sociálního pracovníka a změnou ideálu a pracovních podmínek sociálního pracovníka?“ **TEORETICKÁ VÝCHODISKA:** Na problém je nahlíženo z perspektivy teorie zvládnání dilemat, učící se organizace, jsou využity poznatky z oblasti supervize. **METODY:** Pro zodpovězení otázky byla využita analýza dokumentů a hermeneutický přístup. **VÝSLEDKY:** Práce přinesla popis částí sociální reality organizací služeb sociální práce, které dosud nebyly interpretovány jako způsoby zvládnání obtížných rozhodnutí, a věnovala je do stávající teorie vzniku a zvládnání dilemat. **IMPLIKACE PRO SOCIÁLNÍ PRÁCI:** Téma způsobů zvládnání dilemat sociálních pracovníků se týká jednotlivých pracovníků, organizací i profese samotné. Reflektování způsobů práce s dilematy a hledání způsobů jejich vyrušení se tak ukazuje jako významné téma pro sociální práci na všech těchto úrovních.

## Klíčová slova

vyrušení dilematu, změna ideálu, změna pracovních podmínek

## Abstract

**OBJECTIVES:** The aim of the text is to extend the theory of management dilemma by answering the question: “What arguments can I prove to disturb dilemma by changing the ideal of a social worker versus changing the ideal and working conditions of a social worker?” **THEORETICAL BASE:** The problem is seen from the perspective of the theory of dilemma management and learning organization; knowledge from the field of supervision is utilized. **METHODS:** Document analysis and a hermeneutical approach were used. **OUTCOMES:** The work has brought a description of

<sup>1</sup> Kontakt: Mgr. Ladislav Otava, Ph.D., Katedra sociální politiky a sociální práce, Fakulta sociálních studií, Masarykova univerzita, Joštova 10, 602 00 Brno; otava@fss.muni.cz



parts of the social reality of social work service organisations that have not yet been interpreted as ones using ways of coping with difficult decisions, and has incorporated them into the existing theory of indecision and dilemma management. SOCIAL WORK IMPLICATIONS: The topic of dilemma management of social workers concerns individual workers, organizations and the profession itself. Reflecting ways to work with dilemmas and finding ways to disturb them is proving to be a major issue for social work at all levels.

### Keywords

disturbance of dilemma, change of ideal, change of working conditions

## ÚVOD

Cílem této stati je rozšířit teorii zvládání dilemat, jak ji vymezili Musil s Nečasovou (2008). Autoři na základě výzkumu předložili několik hypotéz o možnostech, jak sociální pracovníci nakládají s obtížným rozhodováním, které je vyvoláno dilematickou situací při práci s klienty. Avšak například Papadaki, Papadaki (2008) nebo Otava (2017) upozorňují na možnost existence více forem zvládání dilemat, než bylo Musilem a Nečasovou (2008) vymezeno. Autoři při formulování způsobů zvládání dilematu vycházejí z předpokladů, že dilema lze vyrušit pouze změnou nesourodých pracovních podmínek. Mou snahou je předložit argumenty pro existenci vyrušení dilemat „změnou ideálu sociálního pracovníka“ a „změnou ideálu a pracovních podmínek sociálního pracovníka“. Na tyto formy zvládání dilemat se chci zaměřit, protože se setkávám s charakteristikami výkonu sociální práce, které podle mého názoru obsahují vyrušení dilematu, ale přitom nejsou zahrnuty do způsobů zvládání dilemat, které byly dosud vymezeny. Cílem této práce je tedy odpovědět na otázku: „Jakými argumenty můžu doložit vyrušení dilematu změnou ideálu sociálního pracovníka a změnou ideálu a pracovních podmínek sociálního pracovníka?“

## TEORETICKÁ VÝCHODISKA

### Dilema

Podle Musila (2004:36), s využitím Klimeše (1985), je dilema „*nutná (někdy obtížná) volba mezi dvěma vzájemně se vylučujícími možnostmi*“. Musil a Janská považují za dilema „*neřešitelné rozhodnutí pracovníka mezi dvěma možnostmi*“ (Musil, Janská, 2011:126). Podobně Fleck-Henderson (1991) vymezuje dilema jako subjektivně zažívaný hodnotový konflikt, který je spojený s nejistotou, jak ho řešit. Teorii vzniku dilemat u sociálních pracovníků rozpracovali, s ohledem na zjištění Lipskyho (1980), zejména Musil et al. (2004), Musil (2004) a Musil s Nečasovou (2008). Musil s Nečasovou (2008) konstatovali, že dilema vzniká, když se před sociálními pracovníky objevují nesourodé pracovní podmínky. Ty v nich vyvolávají nepříjemné prožitky spojené s obtížným rozhodováním mezi možnostmi, které, s ohledem na své ideály, vnímají jako těžko slučitelné. Dle Musila a Nečasové (2008) lze konstrukci dilematu vystihnout takto: nesourodé pracovní podmínky → konstrukce konfliktů očekávání s ohledem na vlastní ideál → konflikty očekávání → interpretace konfliktů očekávání s ohledem na vlastní ideál → obtížná rozhodnutí → přijetí odpovědnosti za obtížné rozhodnutí s ohledem na vlastní ideál → neodbytné dilema.

### Způsoby zvládání dilemat

Podle Musila a Nečasové (2008) následují po vzniku neodbytných dilemat specifické reakce sociálních pracovníků, tyto reakce nazývají „způsoby zvládání dilemat“. Za zvládání dilemat pracovníků služeb sociální práce Musil s Nečasovou (2008:93) považují to, „... *co se děje, když sociální pracovníky určité organizace přivede morální interpretace konfliktů očekávání k výčitkám svědomí a prožitku obtížného rozhodování...*“. Autoři vymezili tři způsoby zvládání.



Prvním způsobem je setrvání u dilematu. Dle Musila a Nečasové (2008:93) setrvání u dilemat znamená „... *přijmout je včetně trápení, které jejich prožívání provází, a učiní je součástí svého života...*“. V této souvislosti autoři s využitím úvah Frankla (1996) konstatují, že „... *sociální pracovník může přijmout napětí ... jako morálně hodnotný postoj...*“. Autoři však zároveň upozorňují, že „... *jedince, jejichž postoje bychom snad mohli považovat za příklad takové reakce ... jsme nacházeli jen stěží...*“. Konstatují také, že ani žádný jim známý empirický výzkum nenabízí příklad organizace služeb sociální práce, kde by se „setrvání u dilematu“ mohlo vyskytovat. Proto se více hypotézou setrvání u dilematu jako způsobu zvládnání dilematu nezabývají.

Dalším způsobem je obcházení dilematu. Dle Musila a Nečasové (2008:94) obcházení „... *spočívá ve snaze jednat tak, aby bylo možné unikat před obtížným rozhodováním ... opakovaná konfrontace s těmito pracovními situacemi ... přináší psychickou zátěž ... jednájí proto způsobem, který jim umožňuje odklánět pozornost od příznaků neslučitelnosti očekávání...*“. Pozornost od dilematu je odvedena, avšak to podle autorů zůstává v pracovní situaci latentně přítomno a může se znova objevit, např. pokud je nastolena podobná situace jako u prvotního výskytu dilematu. Výsledkem obcházení dilematu je tedy jeho vytlačení do latentní fáze a vznik latentního dilematu. Tento proces je dle Musila a Nečasové (2008) umožněn změnou ideálu, jehož využití vede k obtížným rozhodnutím. Tento ideál je podle nich modifikován, např. jeho zúžením na důležitý, ale dílčí aspekt, mění se na „praktický ideál“, který více odpovídá nesourodým pracovním podmínkám. Pracovníci mění představu o tom, co by se mělo s klienty dělat, v souladu s touto představou jednájí, vlivem oslabení interpretace situace jako problematické pak dochází k oslabení prožitku psychické zátěže.

Posledním způsobem je podle Musila a Nečasové (2008) změna nesourodých pracovních podmínek. U tohoto způsobu zvládnání sociální pracovníci mají snahu „... *zachovat svůj ideál a modifikovat nesourodé pracovní podmínky tak, aby jim nebránily jednat v souladu s ideálem a nezatěžovaly je potřebou modifikovat svoje ideály a obcházet obtížná rozhodnutí...*“ (Musil, Nečasová, 2008:99). Autoři zároveň upozorňují, že zdrojem k prosazování změn pracovních podmínek je silná identifikace s ideálem a z ní pramenící touha jej realizovat. Autoři vycházejí z předpokladu, že ideály jsou stabilní, mění se obtížně a zřídka. Dle Otavy (2017) je terminologicky přesnější nazývat tento způsob zvládnání dilematu „vyrušení dilematu“. Tento pojem odpovídá pojmové úrovni setrvání a obcházení, které označují, co se děje s obtížným rozhodnutím, nikoli s jeho příčinou. Dále v textu budu používat termín „vyrušení dilematu“.

## METODIKA

Obecnou výzkumnou strategií tohoto textu je kvalitativní strategie. Podle Snape a Spencer (2003) jde v kvalitativním výzkumu o systematické nenumerné organizování dat, které má odhalit témata, pravidelnosti, formy, kvality nebo vztahy a nabídnout jejich interpretaci. Hendl (2005) a Miles a kol. (2014) o tomto typu výzkumu uvádějí, že vede k hlubšímu porozumění realitě, jejím charakteristikám a jejich vzájemným souvislostem. Realita je pro tuto práci ohraničena tématem zvládnání obtížných rozhodnutí v nesourodých pracovních podmínkách pracovníků služeb sociální práce.

Data reprezentující tuto realitu budu čerpat z textů věnujících pozornost sledovanému tématu. Pro získání dat budu provádět kvalitativní analýzu textů. Dle McKee (2003) to je nereaktivní typ výzkumu se záměrem porozumět zaznamenaným lidským aktivitám, interpretaci toho, jak jiní lidé vnímají svět a jak jej popisují. Následně lze výsledky využít k dalšímu zkoumání. Při práci s koncepty o realitě zvládnání obtížných rozhodnutí sociálních pracovníků budu tedy sledovat, jak je v textech realita mnou sledovaného tématu pojata, a tato pojetí využiji k další interpretaci a porozumění realitě.

Dále data, která reprezentují realitu, budu čerpat z vlastních poznatků jako supervizora a sociálního pracovníka. Tento postup odpovídá heuristickému přístupu. Sultan (2018) říká, že jde o přístup věnující pozornost žité zkušenosti a patří k reflexivním přístupům k realitě. Výzkumník v tomto



přístupu sleduje svoji vlastní subjektivní zkušenost s určitým fenoménem a snaží se ji dát do souvislostí. Při práci s koncepty o zvládání obtížných rozhodnutí sociálních pracovníků budu slovy Sultan (2018:4) „sledovat vlastní vnitřní cestu“ a hledat souvislosti mezi vlastní zkušeností a konceptem vymezeným teorií.

## ANALÝZA

### Způsob zvládání dilemat

Cílem této práce je hledat argumenty pro způsoby zvládání dilemat objevujících se u sociálních pracovníků. Dle mého názoru je pro úspěšné naplnění tohoto cíle potřeba zpřesnit vymezení pojmu „způsob zvládání dilematu sociálními pracovníky“ uvedeného Musilem s Nečasovou (2008). Z jejich textu lze vyvodit, že způsob zvládání dilematu je „... hypotéza o tom ... co se děje, když sociální pracovníky určité organizace přivede morální interpretace konfliktů očekávání k výčtkám svědomí a prožitku obtížného rozhodování...“ (Musil, Nečasová, 2008:93). Re/konceptualizace je důležitá zejména proto, aby pojem umožňoval jednoznačnější a strukturovanější vymezení jednotlivých způsobů zvládání. Následně pak možnost jejich přesnějšího a variabilnějšího teoretického ohraničení.

Při vzniku a zvládání dilemat mají podstatnou úlohu pracovní podmínky. Ty jsou dle Musila (2004) tvořeny očekáváními pracovníků jiných profesí nebo organizací, manažerů, klientů, kolegů, oborových etických norem, médií apod. Dále sem patří zdroje, jako je čas, finance, kapacita služby, materiální zabezpečení, formálně stanovené cíle apod. Podle Musila (2004) se tyto pracovní podmínky stávají nesourodými v případech, kdy například očekávání aktérů pomoci jsou protichůdná, zdroje jsou nedostatečné s ohledem na požadavky aktérů, cíle jsou formulovány neurčitě. U pojmu nesourodé pracovní podmínky považuji za důležité upozornit, že je třeba sledovat nesourodost pracovních podmínek ve vztahu k ideálu sociálních pracovníků, nikoli vzájemnou nesourodost mezi pracovními podmínkami. Pracovní podmínky mohou být navzájem nesourodé, ale sociální pracovník nemusí mít problém s rozhodováním mezi nimi.

Dále podstatnou úlohu při vzniku a zvládání dilemat mají ideály sociálních pracovníků. Ideály jsou podle Musila a Nečasové (2008) východiskem k morální citlivosti, která dle Fleck-Henderson (1991) umožňuje číst morální dilemata v reálné situaci. Musil (2004) za ideál označuje stavy nebo způsoby jednání, kterých je podle pracovníka potřeba dosáhnout. Musil a Nečasová (2008:89) hovoří o morálním ideálu pracovníků jako o „... vizi žádoucího stavu věci, o jehož dosažení je z hlediska pracovníky uznávaných hodnot žádoucí usilovat ... o tom, jak by věci měly být...“. Pro Musila a Janskou (Musil, Janská, 2011:127) je ideálem „... představa pracovníků o způsobu vnímání klientů a jednání s nimi, tuto představu pracovník prožívá jako žádoucí a osobně se s ní ztotožnil...“. Musil (2004) konkrétně poukazuje na pracovníky uznávané postavení ve vztahu s klientem, představy o žádoucích reakcích pracovníků na problémy klientů, povaze pomoci klientům, oprávněnosti pomoci, představy pracovníků o jejich úloze ve společnosti.

Se vznikem a zvládáním dilemat je spojeno prožívání psychického napětí. V souvislosti s psychickým napětím Nakonečný (2000) hovoří o nepřijemných pocitech, o něčem, co prožíváme jako pro člověka neprospěšné. Jde o pocity úzkosti, stísněnosti, jehož zdroj může být v konfliktech s okolím, ve zpochybnění hodnot, v nejistotě apod. Musil (2004:38–40, 42–43) v těchto případech hovoří o „bolestivém rozhodování“, „neobyčejné psychické náročnosti při konfrontaci s dilematem“, „vyhnutí se bolestivému dilematu“, „oddálení bolestné volby“, „pravidla sloužícího k omezování napětí“, „zbavení se psychické náročnosti a zátěže“, „předcházení psychickému vyčerpání“, „předcházení psychickému a existenciálnímu zničení“. Musil s Nečasovou (2008:89, 93–94) akcentují psychické napětí jako charakteristiku obcházení dilematu, když uvádějí: „dělání, že pocit se jich netýká“, „zbavování se pocitu“, „přijetí trápení“, „unikání před psychickou zátěží“, „odklonění pozornosti od psychické zátěže“.

Musil s Nečasovou (2008) využívají jako jednu z významných charakteristik způsobů zvládání dilemat „jednání“. U obcházení dilematu Musil s Nečasovou (2008:94, 97–98) uvádějí „jednání



umožňující odklání“, „těžko přijatelné jednání“, „jednání, které oslabuje“, „jednání původně nepřijatelným způsobem“. U vyrušení dilematu Musil s Nečasovou (2008:99) uvádějí „jednat v souladu“, „jednání z hlediska“, „pravidla jednání“. Dále s ohledem na Winklerem (2007:19) vymezené rozhodování, když uvádí, že „... rozhodování je proces volby, při kterém si lidé vybírají preferovanou možnost ze sady alternativních jednání...“. Jednání je tedy nerozlučně spjata s rozhodováním jednotlivců. Zevrubně se jednáním zabýval např. Weber (2009), podle kterého je jednání konáním, které je spojeno s nějakým subjektivním smyslem, je zaměřeno na nějaký cíl, kterého má být konáním dosaženo. Může mít vnější nebo vnitřní podobu, zahrnuje také opomíjení nebo trpné snášení. Úmysl může být uvědomovaný i neuvědomovaný (tamtéž).

Nyní, s využitím uvedených poznatků, reformuluji Musilem a Nečasovou (2008) vymezení pojmu „způsoby zvládnání dilemat sociálními pracovníky“. Pojem dilema sociálních pracovníků budu používat ve smyslu „subjektivně zažívané nejisté rozhodování sociálního pracovníka mezi konfliktními možnostmi jednání s klienty, jako důsledek nesourodosti mezi vnějšími pracovními podmínkami a ideálem, jak s klienty jednat“. Způsob zvládnání dilematu je pak „výsledek jednání sociálního pracovníka, jehož cílem je ovlivnit vlastní subjektivně zažívané nejisté rozhodování mezi konfliktními možnostmi jednání s klienty, jako důsledku nesourodosti mezi vnějšími pracovními podmínkami a ideálem, jak s klienty jednat“.

Konkrétní způsob zvládnání dilematu je možné popsat pomocí konfigurace: prožitek nejistého rozhodování spolu se stavem jeho uvědomování sociálním pracovníkem; nesourodost mezi ideálem, jak jednat s klienty, a pracovními podmínkami; jednání s klienty.

Způsob zvládnutí dilematu *setrvání u dilematu* je typický manifestní podobou subjektivně zažívaného nejistého rozhodování sociálního pracovníka mezi konfliktními možnostmi jednání s klienty; zachováním nesourodosti pracovních podmínek vzhledem k ideálu jednání s klienty; zachováním jednání sociálního pracovníka s klienty ad hoc, v souladu s pracovními podmínkami nebo ideálem, jak jednat s klienty.

Způsob zvládnutí dilematu *obejít dilematu* je typický latentní podobou subjektivně zažívaného nejistého rozhodování sociálního pracovníka mezi konfliktními možnostmi jednání s klienty s potenciálem opakovaně se vynořovat při interakci vytěsněného ideálu s nesourodými pracovními podmínkami; vytěsněním ideálu jednání s klienty nesourodého s pracovními podmínkami; vytvořením modifikace ideálu jednání s klienty sourodého s pracovními podmínkami; zachováním pracovních podmínek; modifikací jednání s klienty v souladu s modifikovaným ideálem, jak s klienty jednat.

Způsob zvládnutí dilematu *vyrušení dilematu změnou pracovních podmínek* je typický absencí subjektivně zažívaného nejistého rozhodování sociálního pracovníka mezi konfliktními možnostmi jednání s klienty; zachováním ideálu jednání s klienty; změnou nesourodých pracovních podmínek na sourodé s ideálem, jak jednat s klienty; zachováním jednání s klienty v souladu s ideálem, jak s klienty jednat.

### **Změna ideálu o jednání s klienty jako způsob vyrušení dilematu sociálního pracovníka**

V této části textu si budu všimnout argumentů dokládajících, že sociální pracovníci mohou dospět k absenci obtížného rozhodování změnou ideálu jednání s klienty.

Existují totiž oblasti teorie a praxe, které změnu představ o žádoucím stavu věcí připouštějí, v některých případech ji mohou považovat i za žádoucí. Jednou z takových oblastí je reflexivní praxe. Například Johns (2009) hovoří o transformaci vizí pracovníků, kterou lze realizovat jak „do šířky“, tak „do hloubky“, ve formě jejich „pouhého pročištění“, ale i „komplexnější změny“. Jako ilustraci uvádí potřebu transformace zidealizovaných vizí, jejichž podoby vedou pracovníky do napětí. Navrátil (2014) charakterizuje reflexivitu jako užitečnou cestu ke kontrole předpokladů a okolností, z nichž sociální pracovníci vycházejí při práci s klienty. Autor poukazuje na potřebu pracovat s nedostatky v posouzení a následné intervence, které se týkaly například nepřiměřeného optimismu nebo patologického pohledu na menšiny.





Argumenty pro možnou a případně žádoucí změnu ideálu lze nalézt také v konceptu supervize. Havrdová (2008a) uvádí, že součástí procesu supervize je pomocí dialogu dospět k niterným postojům a zkušenostem, k osvobození účastníků od jednoho hlediska, které bránilo rozvinout tvořivost, spolupráci a kvalitní výkon. Havrdová (2008b) v tomto smyslu hovoří o podpůrné funkci supervize. Fleck-Henderson (1991) upozorňuje, že s ohledem na to, že morální citlivost je závislá na mnoha faktorech (například vzdělání, kultura, osobnostní rysy), a vzhledem k pluralitě hodnotových orientací v dnešní společnosti je důležité s hodnotovými východisky pracovat, reflektovat je, odhalovat subjektivnost a implicitní povahu rozhodnutí, tím morální citlivost posilovat. Týká se to např. situace, kdy *„... latentní dilema pouze čeká v myslích pracovníků na oživení okolností...“*; Musil (2004:39).

Jak také upozorňují Musil s Nečasovou (2008) v rámci vyrušení dilematu změnou pracovních podmínek, v oblasti organizačního rozvoje je pro práci s obtížnými rozhodnutími doporučována strategie double-loop learning (Argyris, Schön, 1996), jinak také nazývaná second-order learning (Lant, Mezias, 1992). Dle Redmond (2004) tento typ učení vede k hledání alternativ, ke změnám ve stávající praxi, pravidlech, cílech a účelech práce s klienty. Podle Lant a Mezias (1992) jde o způsob experimentování, který může vést k uznání nových cílů a/nebo prostředků k dosažení cílů, k novým podobám interakcí, k integraci nových pojetí do stávajících kognitivních struktur pracovníků. Podle Argyris a Schöna (1996) se může stát, že jednotliví pracovníci nemusí z různých důvodů (například) zachytit dění mimo organizaci, změnu podmínek, ve kterých se organizace nachází, pak je potřeba změnit na úrovni jednotlivců uvnitř organizace a dát jim příležitost dění reflektovat.

Jako supervizor jsem spolupracoval se sociální pracovnící, která prožívala dilema, dle vymezení Musila (2004), „zasáhnout, nebo nezasáhnout“. Měla za úkol vyřešit stížnost občanů na to, že *„... vedle v baráku se schází sebranka ... podivíni ... bůhví kdo...“*. Sociální pracovnice začala po posouzení situace jednat s lidmi „z baráku“ i sousedy. V tomto, a i jiných případech, měla pořád nepříjemný pocit, že musí *„... víc jít do toho ... ale zároveň je jasný, že to chce čas ... ale ono se jakoby nic furt neděje ... i když si v podstatě můžu dělat, co chci...“*. V životní situaci klientů byl patrný posun k lepšímu vzájemnému porozumění, vedoucí sociální pracovnice jí nechával volnost ve způsobu i termínu řešení. Postupným reflektováním práce sociální pracovnice jsme došli k závěru, že problém souvisí s její představou *„... co a jak mám dělat jako sociální pracovnice ... jak se má dělat sociální práce vůbec...“*. Sociální pracovnice v době supervize pracovala třetí měsíc v malém městě, obci III. stupně v rámci samostatné působnosti, před tím působila 5 let ve velkém městě v krizovém centru pro drogové a jiné závislosti, kam nastoupila hned po škole. Z předchozího zaměstnání si přinesla představu o tom, že *„... musím jednat okamžitě ... všechno hned ... jasný výsledek ... odeslala, poradila, doprovodila jsem a bylo to ... intervize s vedoucím ... jedu dál...“*. Kdežto v aktuální praxi tento způsob práce nebyl možný, a když, tak nebyl efektivní, výsledky nebyly okamžité, klienti tolik netlačili na řešení, vedoucí vyžadoval autonomii. Sociální pracovnice po uvědomění si těchto souvislostí začala měnit svoji představu o cílech a nástrojích sociální práce, *„... které více odpovídají prostředí, ve kterém se teď pohybují ... no jo, zpomalit, netlačit na pilu ... víc mluvit ... všimnat si jiných výsledků...“*, o přiměřenosti s ohledem na podmínky *„... vím, co mám dělat, tady to musím dělat jinak ... a víc si věřit dělat sama...“*.

Sociální pracovnice svým jednáním dospěla k absenci vlastního subjektivně zažívaného nejistého rozhodování. Na základě reflexe vlastních východisek změnila svůj ideál jednání s klienty – představu potřeby jednat hned a mít okamžitě viditelné výsledky s průběžným ověřováním konzultacemi změnila na představu, že práce nemusí mít bezprostřední výsledky, je dlouhodobá a může více využívat vlastní autonomii při rozhodování. Došlo tedy k sourodosti ideálu jednání s klienty a pracovních podmínek – k vyrušení dilematu změnou ideálu, jak jednat s klienty.



## Změna ideálu o jednání s klienty a změna ideálu o pracovních podmínkách jako způsob vyrušení dilematu sociálního pracovníka

V této části textu budu věnovat pozornost argumentům dokládajícím, že sociální pracovníci mohou dospět k absenci obtížného rozhodování změnou ideálu jednání s klienty a změnou pracovních podmínek.

Laan (1998:36) uvádí příklad změny podmínek programu pro nezaměstnané vyjednáváním ze strany sociálních pracovníků a „... uznáním linie stanovené sociálními pracovníky...“ manažerem veřejných služeb sociální práce. Laan (1998:39) také uvádí, že „... je možné ovlivňovat podmínky a přitom si zachovat vědomí vlastních kvalit a držet jasné profesionální stanovisko...“. Zároveň však upozorňuje, že sociální pracovníci si při snaze změnit pracovní podmínky musí dát pozor na vlastní jednání, které je nutno v případě potřeby „... přizpůsobit jejich veřejné úloze a úloze pracovníka organizace...“. Na jedné straně mají aktivně přispívat k veřejné debatě o sociálních problémech, ale „... být u toho rozumní a nezacházet příliš daleko...“, protože na straně druhé mají zastávat také roli „... kvalifikovaných řemeslníků...“ (Laan, 1998:40). Autor tedy představuje případ, kdy k vyrušení dilematu došlo na základě změny pracovních podmínek, doplňuje však, že mohou nastat případy, kdy bude nutná také změna na straně sociálních pracovníků s ohledem na jejich pracovní podmínky. Hawkins a Shohet (2006) uvádí, že sociální pracovníci jako jednotlivci, týmy i organizace se pohybují v širším kontextu, který je ovlivňuje a který sami ovlivňují. Podle jejich názoru je toto ovlivňování běžnou součástí supervize skupin, týmů a sítí. Ve skupinové formě supervize se mohou otázky změny ideálu a pracovních podmínek projevat v rámci skupinové dynamiky, předmětem reflexe se pak může stát např. paralelní proces vůči tomu, co prožívá některý ze supervidovaných ve své práci (Havrdová, 2008c). K charakteristikám supervize týmové patří dle Hajného (2008) zaměření na vztahy, uspořádání rolí na pracovišti, kompetence jednotlivých kolegů, charakter řízení, mechanismy rozhodování apod. Řeší se otázky individuálních a vzájemných očekávání, tradic, hodnot, aspirací a cílů, jejich upřesňování mezi členy týmu (Hajný, 2008). Hawkins a Shohet (2006) doporučují věnovat pozornost supervizi sítí. Sociální pracovníci jsou v kontaktu s celou řadou pomáhajících organizací, ať už z oblasti sociální práce nebo jiných. V takovéto formě supervize jsou vyjasňovány představy o charakteru a cílech pomoci klientům, hranice zodpovědnosti, hranice a očekávání jednotlivých organizací nebo oborů o jejich působnosti.

Argyris a Schön (1996) v rámci svého výkladu učící se organizace a double-loop strategie učení se uvádějí, že principy, které jsou v nich obsaženy, nemají sloužit pouze k jednostrannému ovlivňování, ale také k ovlivňování vzájemnému. Snell a Chak (1998) uvádějí, že o změny je v učící se organizaci usilováno na úrovni jednotlivců i organizací. Nemusí tedy docházet ke změnám v ideálech pracovníků, ale v rámci vzájemnosti také v pracovním prostředí. Argyris a Schön (1996) nepovažují organizaci za pouhý součet individuí a jejich jednání. Organizace je tvořena interakcemi, které v důsledku vytvoří vědomí „my“, které zpětně ovlivňuje jednání členů organizace. Slovy Tushman a Romanelli (1985) jde o přeorientování pro další cyklus vylepšování fungování organizace s novými hodnotami a způsoby práce. Podle Argyrise a Schöna (1996) se může stát, že řadoví pracovníci organizace i management nemusí zachytit potřebu změny cílů organizace, změnu prostředí a rozpadající se jistoty, kterého cíle se držet. V kontextu zvládání obtížného rozhodování v učících se organizacích k tomu lze poznamenat, že pokud pracovník nechce prožívat obtížná rozhodnutí a vedení jde o rozvoj interakcí vedoucích k formulování a naplnění nových cílů, měli by vzájemně a s okolím vyjednávat představy o tom, kam a jakými kroky má organizace směřovat. Jako sociální pracovník jsem se setkal s organizací, jejíž členové řešili dilema, dle vymezení Musila (2004), „komplexní, nebo zjednodušené cíle“. Sociální pracovníci se opakovaně potkávali s nejednoznačností cílů výkonu sociální práce. Organizace měla od donátorů za úkol vyřešit „... problém s těma děckama na břísti ... aby nedělaly ostudu a brajgl...“. Organizace sociální práce působila v místě cca 10 let, nesla název podobný názvu „Brouček“. Ředitelka zastávala názor, že klientům se snaží pomáhat, ale oni o to nestojí, a dávala sociálním pracovníkům volnou ruku v pojetí jejich práce. Apelovala ale na výsledky. Sociální pracovníci chtěli s klienty pracovat, ale



každý pokus o kontakt se ukázal jako neefektivní. Donátoři poukazovali na absenci výsledků. Sociálními pracovnícím začala být tato situace nepřijemná. Dospěly k debatě o historii a cílech organizace, které byly na začátku působení zaměřeny na mladé rodiny s dětmi. Za roky fungování organizace ale došlo ke změnám, které si pracovníce uvědomily nedostatečně. Začaly mluvit o tom, že „... naši klienti se změnili ... vyrostli ... hodně se přistěhovalo ... také sem začali chodit mladí odjinud ... my jsme mentálně zůstaly v minulosti ... a vlastně i jinak ... když jsme mluvili třeba o tom názvu ... vybarvení prostor...“. Z podnětu sociálních pracovníc bylo svoláno setkání komunity, které umožnilo vzájemné ovlivňování. Jak postupovalo přeorientování, pracovníce popisovaly změny, ke kterým došlo: „... nakonec jsme musely jít ke kořenům, podívat se na poslání, interní dokumenty, stanovky a tak ... taky paní ředitelka musela a pak taky vyjednávala ... předělat to odpovídající cílovce, víc se jich ptát a mluvit ... aby oni mohli pochopit, co jsme zač ... aby to sedělo ... taky s téma na radnici a vyjednávat, co je možný a co ne a co my musíme změnit, abychom si rozuměli a nechtěli po nás všemožné blbosti ... a my byli při zemi a reálně...“.

Sociální pracovníce svým jednáním dospěly k absenci vlastního subjektivně zažívaného nejistého rozhodování. Využitím double-loop principu z konceptu učící se organizace změnily svoje představy o charakteristikách cílové skupiny, očekáváních donátorů, managementu a cílech sociální práce. Současně na základě diskusí sociálních pracovníc a managementu s aktéry pomoci změnily pracovní podmínky – vnímání sociálních pracovníc cílovou skupinou, vyjasnění očekávání donátorů od sociálních pracovníc, managementu i organizace. Došlo tedy k sourodosti ideálu jednání s klienty a pracovních podmínek – k vyrušení dilematu změnou ideálu, jak jednat s klienty, a změnou pracovních podmínek.

## ZÁVĚRY

Cílem této práce bylo odpovědět na otázku: „Jakými argumenty můžu doložit vyrušení dilematu změnou ideálu sociálního pracovníka a změnou ideálu a pracovních podmínek sociálního pracovníka?“

Na základě zjištění lze uvést, že způsob zvládnání dilematu „vyrušení dilematu změnou ideálu sociálního pracovníka“ je typický: absencí subjektivně zažívaného nejistého rozhodování sociálního pracovníka; změnou nesourodého ideálu na sourodý s pracovními podmínkami; zachováním pracovních podmínek, změnou jednání s klienty v souladu s novým ideálem. Tento způsob zvládnání dilematu je teoreticky možný, doložena je možnost vyrušení pomocí mechanismů: supervize, reflexivní praxe a double-loop strategie učení se. Empiricky bylo doloženo dosažení „vyrušení dilematu změnou ideálu sociálního pracovníka“ pomocí supervize, kde sociální pracovníce na základě reflexe vlastních východisek změnila svůj ideál jednání s klienty.

Na základě zjištění lze uvést, že způsob zvládnání dilematu „vyrušení dilematu změnou ideálu sociálního pracovníka a změnou pracovních podmínek sociálního pracovníka“ je typický: absencí subjektivně zažívaného nejistého rozhodování sociálního pracovníka; změnou nesourodého ideálu a nesourodých pracovních podmínek na vzájemně sourodé, změnou jednání s klienty v souladu s novým ideálem a novými pracovními podmínkami. Tento způsob zvládnání dilematu je teoreticky možný, doložena je možnost vyrušení pomocí mechanismů: supervize, double-loop strategie učení se. Empiricky bylo doloženo dosažení dilematu „vyrušení dilematu změnou ideálu sociálního pracovníka a změnou pracovních podmínek sociálního pracovníka“ pomocí double-loop strategie učení se. V rámci této strategie sociální pracovníce změnily svoje dosavadní představy a vyvolaly změny pracovního prostředí.

V tabulce 1 uvádím pro přehlednost jednotlivé způsoby zvládnání a jejich indikátory, tak jak vyplynuly z analýzy.



Tabulka 1: Způsoby zvládnání a jejich indikátory

Způsoby zvládnání		Indikátory
Setrvání		Zachování prožitku nejistého rozhodování – manifestace
		Zachování nesourodosti ideálu a podmínek
		Zachováno ad hoc jednání s klienty
Obejití		Vytěsnění prožitku nejistého rozhodování – latence
		Zachování nesourodosti ideálu a podmínek, původní ideál vytěsněn, vytvořena jeho modifikace, podmínky zachovány
		Změněno jednání s klienty v souladu s modifikovaným ideálem
Vyrušení	Změnou podmínek	Odstranění prožitku nejistého rozhodování – absence
		Odstranění nesourodosti ideálu a podmínek změnou podmínek
		Zachování jednání s klienty
	Změnou ideálu	Odstranění prožitku nejistého rozhodování – absence
		Odstranění nesourodosti ideálu a podmínek změnou ideálu
		Změna jednání s klienty v souladu s novým ideálem
	Změnou ideálu a podmínek	Odstranění prožitku nejistého rozhodování – absence
		Odstranění nesourodosti ideálu a podmínek změnou ideálu a podmínek
		Změna jednání s klienty v souladu s novým ideálem a novými podmínkami

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě poznatků lze také říci, že pro praxi aktérů organizací pomoci a jejich interakce je charakteristická hierarchie. Proto je možné mluvit o interakcích a ovlivňování na úrovni a mezi úrovněmi jedinců, organizace, prostředí (Argyris, Schön, 1996). Reflektování způsobů zvládnání dilemat a hledání a využívání procesů k jejich vyrušení vede na individuální úrovni k eliminaci negativního prožívání, a jak upozorňuje Heugten (2011), opakované reflektování negativních emocí má spojitost s prevencí vzniku syndromu vyhoření. Na organizační úrovni může jít o stejné negativní procesy a jejich eliminaci jako na úrovni individuální. Např. Schmidbauer (2008) a Schaeff s Fassel (1990) upozorňují, že problémy jednotlivců mohou přecházet na celé organizace, stát se součástí jejich kultury (Musil, 2004), což je může paralyzovat. Dle Hawkinga a Shoheta (2006) využití principů učící se organizace, v tomto případě ke zpracování obtížných rozhodnutí pomocí vyrušení dilemat, přesahuje organizaci samotnou a vede kučící se profesi. Např. Baláž s Musilem (2016) potřebu hledání cesty k takovéto profesi upřednostňují před rozhodováním, „zda profesní zákon ano, či ne“. Každý pohled z táborů zastánců i odpůrců má dle autorů své limity a je třeba „... zajistit vzájemnou a zodpovědnou komunikaci a spolupráci směrem k optimalizaci podmínek sociální práce mezi ... subjekty...“ (Baláž, Musil, 2016:7) na úrovních osobní až společensko-kontextuální. Situaci lze dle mého názoru interpretovat jako dilema profese a Baláž s Musilem (2016) uvedli cestu k vyrušení dilematu vzájemnou změnou ideálů profese a podmínek, které ji spoluutvářejí. Lze předpokládat, že po vyrušení dilematu a zanesení uvedených mechanismů do struktur sociální práce by působily preventivně proti dalším obtížím v interakcích mezi sociálními pracovníky navzájem a sociálními pracovníky a jejich klienty.

Na samotný závěr chci ještě konstatovat, že za ne zcela objasněnou považuji možnost řetězení dilemat a způsobů jejich zvládnání, o kterém hovoří také Musil s Nečasovou (2008). Lze předpokládat, že vyrušení jednoho dilematu může vést k objevení se dilematu jiného. A také, že ke změně pracovních podmínek sociálními pracovníky bude možná potřeba změna jejich ideálu, v zájmu zachování obecnějšího ideálu, jak o něm píše Laan (1998). Je tedy potřeba pokračovat ve výzkumu vzniku a zvládnání dilemat s ohledem na specifický průběh jednotlivých obtížných rozhodování, jejich příčiny a důsledky.



## POUŽITÉ ZDROJE

- ARGYRIS, Ch., SCHÖN, D. 1996. *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Massachusetts etc.: Addison-Wesley Publishing Company.
- BALÁŽ, R., MUSIL, L. 2016. Faktory bránící dosahování oborových zájmů sociální práce. *Sociální práce / Sociálna práca*, 16(5), 52–71.
- FLECK-HENDERSON, A. 1991. Moral Reasoning in Social Work Practice. *Social Service Review*, 65(2), 185–202.
- FRANKL, V. 1996. *Lékařská péče o duši*. 1. Brno: Cesta.
- HAJNÝ, M. 2008. Týmová supervize. In: HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. (Eds.). *Praktická supervize: Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, 93–114.
- HAVRDOVÁ, Z. 2008a. Mnoho tváří, jeden cíl. In: HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. (Eds.). *Praktická supervize: Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, 47–61.
- HAVRDOVÁ, Z. 2008b. Zrození a vývoj pojmu supervize. In: HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. (Eds.). *Praktická supervize: Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, 17–38.
- HAVRDOVÁ, Z. 2008c. Skupinová práce v supervizi. HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. (Eds.). *Praktická supervize: Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, 75–92.
- HAWKINS, P., SHOHET, R. 2006. *Supervision in the Helping Professions*. Berkshire: Open University Press.
- HENDL, J. 2005. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
- HEUGTEN, K. 2011. *Social Work Under Pressure: How to Overcome Stress, Fatigue and Burnout in the Workplace*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- JOHNS, Ch. 2009. *Becoming a Reflective Practitioner*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- KLIMEŠ, L. 1985. *Slovník cizích slov*. Praha: SPN – Státní pedagogické nakladatelství.
- LAAN, G. 1998. The Professional Role of Social Work in a Market Environment. *European Journal of Social Work*, 1(1), 31–40.
- LANT, T., MEZIAS, S. 1992. An Organizational Learning Model of Convergence and Reorientation. *Organization Science*, 3(1), 47–71.
- LIPSKY, M. 1980. *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russell Sage Foundation.
- McKEE, A. 2003. *Textual Analysis: A Beginner's Guide*. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications.
- MILES, M., HUBERMAN, M., SALDAÑA, J. 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE Publications.
- MUSIL, L. 2004. „Ráda bych Vám pomohla, ale...“: Dilemata práce s klienty v organizacích. 1. Brno: Marek Zeman.
- MUSIL, L., JANSKÁ, V. 2011. Dilema „loajálního úředníka a empatického pomocníka“ a akceptace změn. In: WINKLER, J., ŽIŽLAVSKÝ, M. (Eds.). *Institucionální změna a veřejná politika: Analýza politiky zaměstnanosti*. Brno: muniPRESS, 123–149.
- MUSIL, L., KUBALČÍKOVÁ, K., HUBÍKOVÁ, O. et al. 2004. Do Social Workers Avoid the Dilemmas of Work with Clients? *European Journal of Social Work*, 20(7), 305–319.
- MUSIL, L., NEČASOVÁ, M. 2008. Zvládání nesourodých očekávání a morální orientace sociálních pracovníků. In: ŠRAJER, J., MUSIL, L. (Eds.). *Étické kontexty sociální práce s rodinou*. České Budějovice, Brno: František Šalé – ALBERT, 83–106.
- NAKONEČNÝ, M. 2000. *Lidské emoce*. Praha: Academia.



- NAVRÁTIL, P. 2014. Reflexivita v posouzení a v sociální práci. In: NAVRÁTIL, P. (Ed.). *Reflexivní posouzení v sociální práci s rodinami*. Brno: muniPRESS, 149–171.
- OTAVA, L. 2017. Návrhy řešení nejasné konceptualizace vybraných pojmů teorie zvládání dilemat sociálními pracovníky. *Sociální práce / Sociálna práca*, 17(3), 80–89.
- PAPADAKI, E., PAPADAKI, V. 2008. Ethically Difficult Situations Related to Organizational Conditions: Social Workers' Experiences in Crete, Greece. *Journal of Social Work*, 8(2), 163–180.
- REDMOND, B. 2004. Reflection on Practice: Exploring Individual and Organizational Learning through a Reflective Teaching Model. In: GOULD, N., BALDWIN, M. (Eds.). *Social Work, Critical Reflection and the Learning Organization*. Aldershot: Ashgate Publishing, 129–142.
- SCHAEF, A., FASSEL, D. 1990. *The Addictive Organization: Why We Overwork, Cover Up, Pick Up the Pieces, Please the Boss, and Perpetuate Sick Organisations*. New York: HarperCollins Publishers.
- SCHMIDBAUER, W. 2008. *Syndrom pomocníka: Podněty pro duševní hygienu v pomáhajících profesích*. Praha: Portál.
- SNAPE, D., SPENCER, L. 2003. The Foundations of Qualitative Research. In: RITCHIE, J., LEWIS, L. (Eds.). *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications, 1–23.
- SNELL, R., CHAK, A. 1998. The Learning Organization: Learning and Empowerment for Whom? *Management Learning*, 29(3), 337–364.
- SULTAN, N. 2018. *Heuristic Inquiry: Researching Human Experience Holistically*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, Melbourne: SAGE Publications.
- TUSHMAN, M., ROMANELLI, E. 1985. Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation. In: CUMMINGS, L. L., STAW, B. M. (Eds.). *Research in Organization Behavior*. Greenwich: JAI Press, 171–222.
- WEBER, M. 2009. *Metodologie, sociologie a politika*. Praha: Oikoymenh.
- WINKLER, J. 2007. *Teorie rozhodování a dynamika sociální politiky*. Brno: Masarykova univerzita.

Copyright of Czech & Slovak Social Work / Sociální Práce / Sociálna Práca is the property of Czech & Slovak Social Work and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.