

POSILÁNÍM ČASOPISU SOCIÁLNÍ PRÁCE/SOCIÁLNA PRÁCA JE:

- podporovat schopnost české a slovenské společnosti řešit životní problémy lidí prostřednictvím sociální práce,
 - podporovat kvalitu sociální práce a profesionalizaci praxe sociální práce,
 - přispívat k rozvoji sociální práce jako vědní disciplíny a ke zkvalitnění vzdělávání v sociální práci,
 - podporovat zájmy poskytovatelů a uživatelů sociálních služeb.
- V zájmu dosažení těchto cílů bude časopis v rámci obce sociálních pracovníků a s nimi spolupracujících a pomáhajících pracovníků jiných oborů podporovat:
- postoje, které považují odbornost a lidskost za rovnocenná kritéria kvality sociální práce,
 - postoje, které kladou důraz na propojení teoretického zdůvodnění postupů sociální práce s její praktickou orientací na problémy klientů a jejich reálné možnosti,
 - soudržnost všech, kteří se angažují ve prospěch řešení problémů klientů prostřednictvím sociální práce,
 - otevřenou, odlišností chápající, poučenou a věcnou diskusi v rámci obce sociálních pracovníků,
 - chuť a zájem sociálních pracovníků vidět sebe samé očima jiných.

POSILÁNÍM ČASOPISU SOCIÁLNÍ PRÁCE/SOCIÁLNA PRÁCA JE:

- podporovat schopnost české a slovenské společnosti řešit životné problémy lidí prostřednictvím sociální práce,
 - podporovat kvalitu sociální práce a profesionalizaci praxe sociální práce,
 - přispívat k rozvoji sociální práce jako vědecké disciplíny a k zkvalitnění vzdělávání v sociální práci,
 - podporovat zájmy poskytovatelů a uživatelů sociálních služeb.
- V zájmu dosažení těchto cílů bude časopis v rámci obce sociálních pracovníků a s nimi spolupracujících a pomáhajících pracovníků jiných oborů podporovat:
- postoje, které považují odbornost a lidskost za rovnocenné kritéria kvality sociální práce,
 - postoje, které kladou důraz na propojení teoretického zdůvodnění postupů sociální práce s její praktickou orientací na problémy klientů a jejich reálné možnosti,
 - soudržnost všech, kteří se angažují v prospěch řešení problémů klientů prostřednictvím sociální práce,
 - otevřenou, odlišností chápající, poučenou a věcnou diskusi v rámci obce sociálních pracovníků,
 - chuť a zájem sociálních pracovníků vidět samých sebe očima jiných.

Sociální práce/Sociálna práca

Časopis pro teorii, praxi a vzdělávání v sociální práci
Časopis pre teóriu, prax a vzdelávanie v sociálnej práci
Vydává Asociace vzdělavatelů v sociální práci. Na vydávání se podílí ZSF Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

Číslo/ročník: 3/2006

Adresa redakce: ASVSP, Joštova 10, 602 00 Brno
tel.: +420 549 46 428

www.socialniprace.cz / socialni_prace@quick.cz

Redakce: Pavel Bajer; Bc. Petra Zoubková;

ThMgr. Stanislava Ševčíková; Bc. Marie Pavlíková

Foto na titulní straně: Pavel Bajer

Grafická úprava: Petr Hrnčíř

Korektura: Vilém Kmuníček

Předplatné: studentské 99 Kč/ks, občanské 129b Kč/ks, organizační 229 Kč/ks, v knihkupectví 149 Kč/ks, sponzorské 1200/rok

Evidenční číslo MK: MK ČR E 13795

Akademické statě procházejí dvojím recenzním řízením
Otištěné příspěvky nejsou honorovány. Redakce si vyhrazuje právo upravit nevyžádané příspěvky do publicistické části.

ISSN: 1213-6204

Redakční rada:

Mgr. Martin Bednář, Ph.D.

PaedDr. Oldřich Chytil, Ph.D.

Bc. Adam Kutěj, Společnost sociálních pracovníků

doc. PhDr. Oldřich Matoušek.

doc. PhDr. Libor Musil, CSc., předseda

PhDr. Eva Mydlíková, Ph.D.

PhDr. Pavel Navrátil, Ph.D.

PhDr. Mirka Nečasová, Ph.D., výkonná tajemnice
ASVSP

doc. PhDr. Milan Schavel, Ph.D., místopředseda

† doc. PaedDr. Štefan Strieženec, CSc.

prof. PhDr. Anna Tokárová, CSc.

SP

SOCIÁLNÍ PRÁCE

SOCIÁLNA PRÁCA

ČASOPIS PRO TEORII, PRAXI A VZDĚLÁVÁNÍ V SOCIÁLNÍ PRÁCI
ČASOPIS PRE TEÓRIU, PRAX A VZDELÁVANIE V SOCIÁLNEJ PRÁCI

3/2006 Vydává Asociace vzdělavatelů v sociální práci

Organizační kultura



Editorial	1	Fakta, vyhlášky	36	Školy se představují	110	Akce, zprávy...	129
O čem se mluví	3	Pohledy na věc	44	Inspirace pro práci	115		
Anketa	35	Akademické statě	50	Recenze	118		

O čem se mluví

Optimálně formovaná organizační kultura posiluje motivaci pracovníků.....	3
Případ Půlnoční bouře z pohledu organizací sociálních služeb	7
Zavedení manažerské supervize přispělo k efektivnějšímu řízení.....	11
Supervize a snaha pohlédnout na sebe jinýma očima	15
Sociálních pracovníků najívat trápia interpersonálne vzťahy	18
Empatia by nemala znamenať stotožnenie s tými, čo potrebujú pomoc	20
Jak se chránit před vyhořením	23
Představy sociálního pracovníka a klienta se ne vždy shodují.....	25
Kvalita sociálních služeb ve světle zákona o sociálních službách.....	26
MPSV podporuje plánování sociálních služeb v obcích a krajích.....	28
Komunitní plán sociálních služeb v Brně má být hotov v roce 2007	30
Středisko Eben-Ezer zavedlo systém managementu kvality podle modelu excellence EFQM.....	33

Anketa

Otázky sociálních služeb	35
--------------------------------	----

Fakta, vyhlášky

Zákon o sociálních službách.....	36
----------------------------------	----

Pohledy na věc

Odborník – Naplňování zákona je zatím velkou neznámou: M. Bednář.....	44
Praktik – Zákon stále obsahuje mnoho slabých míst: L. Zatloukal.....	46
Praktik – Zákon může prospět i zdravotně postiženým: L. Novosad	48

Akademické statě

G. van der Laan: Taylorismus a řemeslnost v sociální práci	50
M. Nečasová, L. Musil: Pracovní podmínky a dilemata pomáhajících pracovníků	57
M. Žižlavský: Ekonomická efektivnost poskytování sociálních služeb a jednání řadových pracovníků	72
L. Zatloukal: Komunitní plánování sociálních služeb v obcích – střet organizačních kultur?	82
L. Novosad: Celoživotní vzdělávání jako nástroj podpory sociální inkluze lidí se zdravotním postižením	95
U. Papenkort: Co znamená „sociální pedagogika“ v Německu?	102

Školy se představují

KSPSP PDF UHK: Katedra spolupořádá celostátní kongresy k sexuální výchově	110
---	-----

Inspirace pro praxi

Čo v Poľsku spôsobila decentralizácia.....	115
--	-----

Recenze

.....	118
-------	-----

Akce, zprávy a oznámení.....

.....	129
-------	-----

Otištěné příspěvky jsou povinnou literaturou pro studenty ZSF Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

Časopis vychází čtyřikrát v roce a publikuje co nejširší spektrum článků relevantních pro sociální práci. Články mohou být zaměřeny na jakýkoliv aspekt praxe, výzkumu, teorie či vzdělávání. Časopis má následující strukturu:

1) Editorial; 2) O čem se mluví; 3) Anketa; 4) Fakta, vyhlášky, zákony, dokumenty...; 5) Pohledy na věc; 6) Akademické statě; 7) Studentské práce; 8) Školy se představují; 9) Inspirace pro praxi; 10) Recenze knih; 11) Akce, zprávy, oznámení; 12) Kontakty

Časopis je zaměřen na publicisticko – praktickou a akademickou část. Zatímco v částech 6 a 7 jsou publikovány zejména texty, které referují o výzkumu a studentských pracích, ostatní části jsou koncipovány širěji a jsou určeny pro publikování textů autorů z praxe (informace o zajímavých projektech, problematických skutečnostech výkonu profese atp.). Nároky na úroveň autorských textů určených pro publikaci v jednotlivých rubrikách jsou odlišné. Následující pokyny jsou pak adresovány autorům do akademické části časopisu.

1) Pokyny autorům akademických textů

Redakce přijímá příspěvky, které odpovídají profilu časopisu. Zasláný příspěvek musí být určen výhradně pro publikaci v časopise Sociální práce/Sociální práca.

Nabídka rukopisů a recenzní řízení

Akademickým textem se pro účely našeho časopisu rozumí vědecký, popř. přehledový stať (teoretická, historizující aj.). Předpokladem zařazení příspěvku do recenzního řízení je skutečnost, že v textu autor systematicky pracuje s relevantními prameny, objasňuje vědeckou metodologii a s ohledem na svůj vědecký cíl prezentuje také zjištění. Vzhledem k profesnímu charakteru časopisu preferujeme texty, které obsahují vedle zmíněných aspektů také aplikační dimenzi, v níž autor objasňuje relevanci svých zjištění v kontextu sociální práce. Recenzní řízení je oboustranně anonymní, a je prováděno dvěma na sobě nezávislými recenzenty. Práce jsou posuzovány po stránce obsahové i formální. Na základě posudků rozhodne redakce o jejich přijetí či odmítnutí. V případě potřeby může být práce vrácena autorům k doplnění, či k přepracování. Redakci se zasílají tři provedení rukopisu. Jedno provedení na disketě 3,5 palce ve formátu a dvě tištěné kopie, které neobsahují jméno ani pracoviště autora. Odkazy v textu, které by mohly vést k identifikaci autora se uvádějí na zvláštním listu. Popřípadě je možné poslat nabízený článek e-mailem. Uveřejněná stať se stává majetkem časopisu a přetisknout její část nebo použít v jiné publikaci lze jen s citací původu. Redakce si vyhrazuje právo provádět drobné stylistické úpravy. Nevyžádané rukopisy a přílohy se nevracejí

Rozhodnutí o vydání

O výsledku recenzního řízení je autor vyrozuměn. V případě potřeby je autor vyzván, aby dodal konečnou verzi práce buď na disketě 3,5 palce ve formátu RTF nebo elektronickou poštou. Disketu je nutno označit nálepkou se jménem souboru.

Náležitosti rukopisu

Text musí být napsán v souladu s platnými jazykovými normami. **Texty žádáme napsané písmem Times New Roman, velikost písma 12, styl písma Normální. Stránky jsou očíslovány. Poznámky pod čarou lokalizujte výhradně na konec statí. Prosíme, abyste dodržovali standard časopisu pro citaci literatury dle ČSN ISO 690 (010197).**

- Titulní strana** obsahuje výstižný a stručný název práce v češtině a angličtině, jména všech autorů, biografickou charakteristiku (do 50 slov) a v poznámce pod čarou také kontaktní informaci pro korespondenci.
- Abstrakt** v češtině v rozsahu maximálně 200 slov.
- Abstrakt** v angličtině v rozsahu maximálně 200 slov v angličtině.
- Vlastní text** (rozsah maximálně 5000 slov)
- Seznam citované literatury:** Autory žádáme, aby zvýšenou pozornost věnovali přesnému a korektnímu odkazování (viz níže). V textu se odkazuje uvedením autora příjmením, roku publikace (Korda, 2002) a v případě, že se jedná o doslovnou citaci také strany uvedené za rokem po dvojtečce. Seznam literatury je uveden na konci statě a je v něm uvedena pouze literatura, na kterou se v textu odkazuje. Seznam je uspořádán abecedně podle autorů a v případě, že se odkazuje na více prací téhož autora, jsou jeho práce uvedeny chronologicky. Jestliže se odkazuje na práci autora, který publikoval v tomtéž roce, jsou práce odlišeny uvedením písmena a, b atd. u roku vydání.
- Tabulky a grafy: Tabulka nesmí být širší než 14 cm. Výška písma alespoň 8 -10. Při grafech použijte laskavě kontrastní barvy

Citace a odkazy se uvádějí v souladu s ČSN ISO 690 (010197). Vybrané příklady zde uvádíme:

Monografická publikace:

PELIKÁN, J. *Základy výzkumu*. Praha: Karolinum, 1998.

Citace z monografické publikace:

FOUČKOVÁ, M. *Reinkarnace a hlubinná terapie*. In WHITTON, J.L. a FISHER, J. *Život mezi životy*. Brno: Bollingenská věž, 1992, s. 9-14.

Citace z časopisu

WINTER, J. *Z trosek likvidace signál celé Evropy*. *Českomoravský profit*, 1995, roč. 6, č. 28, s. 10-11.

Internetové zdroje

www.romove.cz/cz/ [on-line] [17.11.2003]

Studentské práce akademického charakteru: Snaha o úroveň jako u akademických článků. Předpokládá se pouze částečná znalost a orientace v dané problematice. Použití literatury a citace jako u akademických statí jsou předpokladem.

Studentské práce esejistického charakteru: Předpokládá se osobní znalost a zkušenost s tématem z praxe, popř. jako kritická úvaha nad skutečnou praxí. Citace a literatura nejsou podmínkou.

2) Pokyny pro formát recenzí:

Rubrika recenze nabízí prostor všem zájemcům, kteří chtějí seznámit ostatní čtenáře se zajímavými knihami z oblasti sociální práce a příbuzných oborů. Maximální rozsah recenze je stanoven na 1 200 slov. Recenze musí obsahovat bibliografický údaj o hodnocené knize (Daniela Vodáčková a kol.: Krizová intervence, Portál, Praha, 2002) a jméno autora recenze spolu s kontaktem na pracoviště, příp. e-mailem. Nabídky recenzí zasílejte ve formátu RTF, jednoduchém řádkování, ve formátu písma Times New Roman, velikost písma 12, na disketě 3, 5 palce či e-mailem.

3) Ostatní rubriky

Příspěvky ostatních rubrik nemají stanovený závazný formát, jejich podoba bude upřesňována individuálně na základě dohody s redakcí.

4) Kontaktní údaje:

Své příspěvky zasílejte na adresu redakce:

Časopis Sociální práce/Sociální práca

ASVSP, Fakulta sociálních studií MU, Joštova 10

Brno 602 00

tel: +420 549 496 428

e-mail: socialni_prace@quick.cz

www: <http://socialniprace.cz>

Vážení čtenáři a milé čtenářky,

vstupujeme do nového období. Časopis už není financován z prostředků z Evropské unie, jako tomu bylo v uplynulých 15 měsících. Díky této podpoře se nám podařilo získat stabilní zázemí potřebné k vydávání kvalitního profesního periodika a především zdvojnásobit počet Vás, našich odběratelů. Právě Vaše podpora, za níž jsme velmi vděční, nám umožní udržet časopis i v nelehkém období změn a inovací, jež musí nevyhnutelně přijít. Všímavého čtenáře jistě upoutá nová grafická podoba. Na nižším počtu stran najdete stále stejné penzum informací užitečných pro Váš další profesní rozvoj.

V časopise nastaly rovněž personální změny. Svou činnost ukončil koordinátor grantového projektu Michal Šedivý a došlo také k vystřídání na pozici šéfredaktora. Odstoupivší Stanislavu Ševčíkovou nahradil prozatím redaktor praktické části časopisu Pavel Bajer. Doufáme, že zeštíhlení redakce nám pomůže i nadále udržet uživatelský (čtenářský) komfort, na který jste zvyklí.

Možná tak trochu symbolicky je toto číslo věnováno tématu organizační kultury.

Máme-li v zájmu klientů zlepšovat kvalitu sociální práce, potřebujeme vědět, jaká je sociální práce v praxi, tedy v organizacích. Kládeme si proto otázku: „Jak na přístup sociálních pracovníků ke klientům působí pracovní podmínky v organizacích, kde jsou zaměstnávání?“ Na tuto otázku můžeme pohlížet ze dvou hledisek. Za prvé se ptát, v jakých podmínkách sociální pracovníci pracují. Za druhé se snažit pochopit, jak sociální pracovníci na své pracovní podmínky reagují a jak jejich snaha zvládat je ovlivňuje práci s klienty.

Za „pracovní podmínky“ považujeme okolnosti, které ovlivňují přístup sociálních pracovníků k práci s klientem a výkon jejich činnosti. Vedle mezd a osobních vztahů na pracovišti mezi ně patří rysy práce s klienty (vlastnosti klientů, pracovní zátěž, obtížnost rozhodování apod.), zdroje organizace (příjmy rozpočtu, poptávka, kapacita a kvalifikace pracovníků aj.) a kultura organizace (hodnoty, cíle a zájmy personálu, ustálené představy zaměstnanců

o klientech a navyklé způsoby práce s nimi, uznávaná pravidla jednání – například zákony, předpisy, zvyklosti apod.).

Takto vymezené pracovní podmínky popisuje v tomto čísle našeho časopisu řada autorů. Kulture organizací a jejímu vlivu na kvalitu práce jsou věnovány rozhovory s Evou Kašparovou a Hanou Janečkovou. Nad pojmem „kultura“ a nad úlohou kultury v politice sociálních služeb se zamýšlejí ve svých statích Martin Žižlavský a Leoš Zatloukal. O významu mezilidských vztahů na pracovišti hovoří Marie Scheibová, Tatiana Matulayová a Dušan Ondrušek. Otázky dostupnosti sociálních služeb v obcích se týká vyjádření Vladany Vaskové. Vliv decentralizace na podmínky a pojetí sociálně-právní ochrany v polském okrese Kielce popisuje v rubrice Inspirace pro praxi Dana Žilínčíková. Zákon o sociálních službách, který vymezuje státem garantované podmínky pro výkon sociální práce v ČR, citujeme v rubrice Fakta, vyhlášky... Tento zákon a projekty, které mají podporovat zavádění opatření státní politiky sociálních služeb do praxe, komentuje článek Markéty Holečkové, vyjádření Vladany Vaskové, příspěvek Kateřiny Kubalčíkové a Magdaleny Černé, informace Stanislavy Valáškové a „pohledy na věc“ Martina Bednáře, Leoše Zatloukala a Libora Novosada. Pracovní podmínky sociálních pracovníků na Slovensku komentuje Tatiana Matulayová.

Otázku, jak sociální pracovníci reagují na své pracovní podmínky a jak to ovlivňuje jejich přístup ke klientům, někteří autoři spíše glosují. Dušan Ondrušek říká, že lidé v organizacích zaměřují střety vyvolávané „patologickými pravidly“ s konflikty, které plynou z „charakterových vybočení“. Vyhoření může podle něj a podle jednoho z účastníků ankety o managementu v sociálních službách způsobit snaha těch, kdo „chtějí zachraňovat svět“, překonávat nepřízeň okolností osobním nasazením. O vyhoření způsobeném zajišťováním chodu organizace hovoří Jana Tomášková, Katrin Křupková a Josef Teč z olomouckých nevládních organizací. Marie Scheibová se zmiňuje o střetu mezi představami sociálního pracovníka a klienta o řešení jeho situa-

ce. Adam Krístek se ve stanovisku k případu Půlnoční bouře zamýšlí nad tím, jak mohou pracovní podmínky v odděleních sociálně-právní ochrany vyvolávat unáhlenost postupu sociálních pracovníků.

Jiní autoři se reakcemi sociálních pracovníků na nepříznivé pracovní podmínky zabývají obšírněji. Hana Janečková a Bohumila Baštecká poukazují na potřebu sebereflexe, změny organizační kultury a přístupu ke klientům. Názory Hany Žurovcové, Adama Krístka a Šárky Chytilové na řešení situace děvčátka jménem Půlnoční bouře ukazují, že v různých organizacích mohou k situaci dítěte bez rodného listu přistupovat z odlišných hledisek, která nejsou prosta vnitřního napětí. Gert van der Laan ukazuje, jak na přístup sociálních pracovníků působí snahy zaměstnávat je jako specialisty na vzájemně odtržené fáze procesu práce s klientem, a navrhuje, jak tomuto typu specializace čelit. Martin Žižlavský rozpracovává názor, že řadoví pracovníci reagují „po svém“ na snahu politiků, aby lidé v sektoru sociálních služeb považovali za svůj hlavní cíl ekonomickou efektivnost. Mirka Nečasová a Libor Musil popisují, jak pracovníci konkré-

ní organizace zvládají napětí mezi svým, spíše širším pojetím potřeb klientů a zúženým pojetím jejich potřeb zadavateli a dalšími účastníky procesu práce s klientem.

Společným jmenovatelem celého čísla je, že autoři zmíněných textů věnují pozornost různým aspektům kultury organizací, které svým klientům poskytují služby sociální práce. Byli bychom rádi, kdyby si je čtenáři celé zařadili do rubriky Inspirace pro praxi.

Čtenář nalezne v tomto čísle i texty, které se bezprostředně tématu kultura organizací sociálních služeb netýkají, a to text Libora Novosada o významu celoživotního vzdělávání pro sociální inkluzi zdravotně postižených a Ulricha Pappenkorta z Mainzu, který nám objasňuje význam pojmu sociální pedagogika v SRN.

Závěrem bychom Vám chtěli poděkovat za Vaši přízeň a případnou propagaci časopisu u kolegů v oboru a ve Vašem okolí. Věříme, že Vám i nadále budeme přinášet podnětné příspěvky z rozličných oblastí sociální práce.

Pavel Bajer, šéfredaktor
Libor Musil, odborný garant čísla

Optimálně formovaná organizační kultura posiluje motivaci pracovníků

V čem se mohou pracovníci sociálních služeb inspirovat od zaměstnanců v komerční sféře a naopak? Jsou tyto zkušenosti přenosné? Své poznatky z fungování nejen organizací poskytujících sociální služby v následujícím rozhovoru sdílí PhDr. **Eva Kašparová**, tajemnice katedry psychologie a sociologie řízení na Fakultě podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze. Zabývá se sociologií, metodami a technikami sociologického výzkumu, public relations, personálním a multikulturním managementem, prací ve virtuálním prostředí a využíváním IT v organizačním vzdělávání. Řadu let se podílí na rozvoji e-learningu a vývoji interaktivních e-learningových kursů. Je členkou České asociace distančního univerzitního vzdělávání (ČADUV), European Distance Education Network (EDEN), International Sociological Association (ISA), RC 51 of Sociocybernetics atd. Spolupracovala a spolupracuje na realizaci národních i mezinárodních projektů v oblasti sociální práce, personálního a multikulturního managementu, e-learningu apod. Je autorkou a spoluautorkou některých učebních textů KPSŘ a řady odborných článků.

Jak vnímáte označení organizační kultura?

Vysvětlit jednoduše, co znamená organizační kultura, je poněkud obtížné. Podle mého názoru jde kromě jiného především o sdílení určitých hodnot a norem, které tvoří základ, kolem něhož se odvíjí veškeré dění v organizaci. V komerční oblasti jde zejména o sdílení hodnot, které vedou organizaci k naplnění zamýšleného záměru a v neposlední řadě k dosažení zisku. Realita sociální oblasti je poněkud odlišnější. Cílem sociálních organizací je zpravidla pomáhat druhým. Charakter organizační kultury a její vývoj pak bude především sledovat naplnění tohoto společného obecného cíle.

Řada ziskových, ale i neziskových organizací působících v ČR si význam a možné důsledky fungování organizační kultury uvědomuje. Management se potom aktivně snaží spoluputvřet jedinečnou a neopakovatelnou tvář své organizace, vytvářet příznivé a efektivní klima uvnitř organizace, ale i působit na dobrou pověst organizace navenek. Na druhou stranu existuje ještě mnoho těch, jejichž management význam organizační kultury teprve objevuje nebo v krajním případě její význam podceňuje.

Jaký vliv má organizační kultura na fungování organizací, podniků, firem?

Organizační kultura má na fungování organizací nesporný vliv. Koneckonců je to podobné jako význam kultury pro lidstvo samo. Organizaci tvoří lidé, kteří do ní vnášejí rozdílnou



PhDr. Eva Kašparová

zkušenost svých životů, stávají se zde zaměstnanci a učí se jimi být právě v souladu s organizačními záměry. Osvojování si určitých žádoucích hodnot a norem pak může být posilováno různými symboly, rituály apod. Pokud se tedy stane formování organizační kultury uvědomělmým a cíleně řízeným procesem, tenduje podobu organizace k jakémusi relativně efektivně fungujícímu organismu. A o to v první řadě jde. Otázkou však zůstává, jakou strategii management zvolí k dosažení tohoto cíle.

Význam lidského potenciálu v soudobé hospodářské praxi asi není třeba připomínat. Možná je však dobré připomenout penzum „životního času“ průměrného člověka stráveného v práci. Organizační kultura je o sdílení hodnot, je tudíž i o ztotožnění jednotlivých členů organizace s organizačními cíli a životem organizace. Proto je, podle mého názoru, velmi důležité mít na paměti nejen organizační požadavky být dobrým reprezentantem své firmy, podniku či organizace, ale i běžnou lidskou existenci, naše osobní lidské potřeby a přání. Narážím zde záměrně na vyrovnanost, či hledání optimální rovnováhy mezi člověkem-člověkem a člověkem-pracovníkem, resp. člověkem-členem firmy XY.

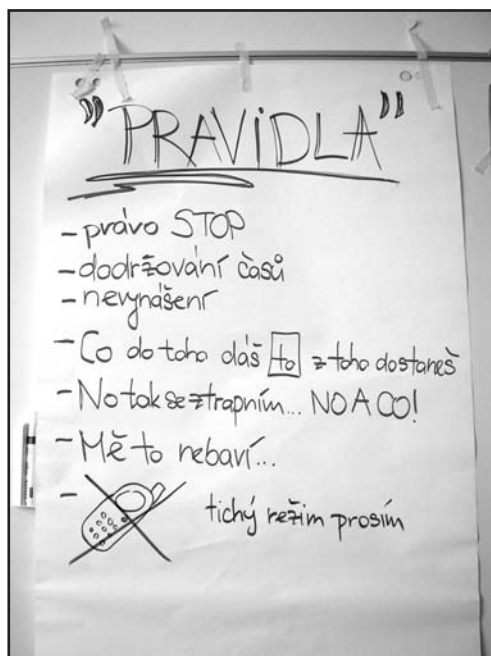
Zatím jsem hovořila o organizaci jako o kompaktním, relativně autonomně a efektivně fungujícím organismu. Každá organizace ale působí v určitém prostředí a určité části tohoto prostředí ke své existenci nezbytně potřebuje. Jestliže si organizace vytvoří na veřejnosti dobré jméno, může tak získat dnes velmi cennou konkurenční výhodu.

Jde tedy o oboustranný mechanismus.

Ano, představme si firmu, ve které jsou nespokojení, nemotivovaní zaměstnanci, kteří nejsou dobře obeznámeni s organizačními cíli. Myslíte si, že se to neprojeví v jejich pracovních výkonech či v úrovni poskytovaných služeb? Na druhou stranu zde mohou být schopní odborníci, nadšení pro kvalitní produkci, ale management nezaručuje seriózní jednání jak se zaměstnanci, tak i s obchodními partnery. Příklady bychom mohli zmínit celou škálu. Jak budete hodnotit firmu, která bude nabízet nekvalitní služby, používat nečestné praktiky?

A jak může pomoci kvalitní organizační kultura?

Právě cílevědomě a optimálně formovaná organizační kultura může být velmi účinnou cestou k identifikaci pracovníků s organizačními cíli, organizačním životem, může vést k posilování motivace pracovníků, ke snaze být za všech okolností dobrým reprezentantem své firmy, a tím i k pěstování pozitivního image. Jde o cestu relativně nepřilíš náklad-



Ilustrační foto: Martina Illeová – archiv Centra praktických studií

nou. Je jen potřeba nastartovat mechanismy, které budou fungovat dlouhodobě a které pomohou kulturu spoluvytvářet.

Některé problémové oblasti v organizačním dění pomáhají odhalit profesionálně prováděné personální a sociální audity. Při auditech tohoto typu se zjišťuje, co je pro pracovníky významné, jak jsou lidé v dané organizaci spokojeni, co může přispět ke zvýšení motivace apod. Výsledky zkoumání se předloží managementu, který se tak může zamyslet nad tím, jak vhodně motivovat zaměstnance, resp. jak optimalizovat organizační kulturu.

Vraťme se zpět k rozdílům mezi komerční a sociální sférou. Má tato rozdílnost souvislost s tím, že do sociální oblasti jdou pracovat většinou lidé, kteří jsou jinak motivováni než zaměstnanci komerčních organizací?

Určitě ano, v sociální oblasti se zpravidla uplatňují lidé s vyšší schopností empatie, se snahou být připraven pomáhat druhým. Vztahy jsou zde založeny zejména na principu spolupráce. Často zde též chybí na rozdíl od komerční oblasti touha po tzv. „maximalizaci užitku“.

Na druhou stranu si komerční oblast s neziskovou sférou v sociální oblasti mohou být vzájemně prospěšné. Určitě není neznámý pojem sponzoring, kdy komerční firmy sponzorují určité sociální aktivity. Vzájemný profit spočívá například v získání finančních prostředků pro sociální účely na straně jedné a v pozitivní propagaci komerční firmy na straně druhé. V komerční oblasti jde především o podporu směrem k dosahování zisku, zatímco v sociální oblasti jde o získání prostředků pro realizaci humanitárních aktivit.

Mohou si organizace sociálních služeb vzít něco pozitivního z fungování komerčních organizací?

Jistě. Jak jsem již zmínila, zejména komerční společnosti si začínají uvědomovat význam lidského potenciálu. V dnešní době není snadné mít konkurenční výhodu z hlediska materiálu, výrobků, služeb. Účelné a efektivní využívání lidského potenciálu se tudíž pro ně stává velmi cennou devízou. Vytváření příznivých pracovních podmínek, optimalizace pracovního prostředí, prostor pro vzdělávání, zajištění kariérního růstu, dostatečná informovanost, adekvátní systém a způsob odmě-

ňování, zřetelný zájem o realizaci vysoce kvalitní produkce nebo služeb, uznání za kvalitní práci ... to, co jsem vyjmenovala, tvoří pouze zlomek celé řady dalších činností, resp. aspektů, které je třeba citlivě sledovat, věnovat jim dostatečnou pozornost a cílevědomě je formovat.

Je kladen dostatečný důraz na vytváření organizační kultury v organizacích?

Osobně se domnívám, že není. Situace v oblasti řízení lidských zdrojů má podle mého názoru v ČR ještě značné rezervy. Na druhou stranu však nelze nevidět, že i u nás dochází k významným posunům v oblasti vnímání úlohy personálního managementu, a tudíž práce s lidským kapitálem.

Čím je dáno, že vedoucí pracovníci nevěnují dostatečnou pozornost spoluutváření organizační kultury na pracovištích?

Může to být způsobeno nezájmem vrcholového managementu, určitou nesystémovostí či podceněním lidského faktoru. Bezsporně je příčin daleko více. Významnou roli zde může sehrát i neinformovanost, malá potřeba se dále vzdělávat, apod. Často se nepřikládá této skutečnosti příliš velký význam.



Ilustrační foto: Pavel Bajer

Domnívám se, že je ve hře i otázka dlouhodobých perspektiv, které si leckdy některé organizace ne plně uvědomují. Všimněte si například některých firem s dlouhodobou tradicí, jak důsledně dbají na dobré renomé. Nežřídká se stává, že si je zaměstnanec plně vědom své odpovědnosti být dobrým reprezentantem takové firmy. Myslíte, že toto vědomí není cílevědomě formováno?

Důležitost kultivace vztahů na pracovištích se bude nadále zvyšovat?

Podle mého názoru ano, ovšem za předpokladu, že práce pro člověka nebude pouze existenční nutností. Ve společnosti s relativně vysokým životním standardem, a tudíž i relativně vysokými nároky jejích členů lze kultivaci lidského faktoru předpokládat. Některé firmy považují kultivaci lidských zdrojů za podstatnou část úspěchu. To lze dokumentovat i na skutečnosti, že v celé řadě společností zaujímá personální ředitel vedle generálního ředitele jeden z nejvýznamnějších postů.

Nestává se, že i když existuje dobrý vztah zaměstnanec–management, časem také sklouzne k rutině?

Může to tak být, ale zde nastává úkol pro management. Proto je třeba, podle mého názoru, se v této oblasti neustále vzdělávat, hledat nové motivační metody, učit se novým způsobům oživení vztahů, zkoušet nové postupy. Vzpomeňme například, jak citelně zasáhly do hospodářské praxe informační technologie. Celoživotní vzdělávání se dnes postupně stává jednou z nedílných součástí organizační kultury, a tedy i personálního řízení.

Na naší škole připravujeme k publikaci novou knihu Sociologie, kde bude podrobnější pojednání k problematice právě organizační kultury.

V poslední době se stále více mluví o týmech, které nejsou formálně ustanovenými organizacemi. Máte vlastní zkušenost s týmovou prací?

Mezi moje první osobní zkušenosti s týmovou prací patří spolupráce na vytváření standardů v sociální práci nebo při zakládání vzorového komunitního centra. Dnes mám mno-

hem a mnohem bohatší zkušenosti. Vzpomínám, jak jsme se jako členové týmu vzájemně poznávali, společně uvažovali o postupných krocích, jak a co budeme dělat. A teprve potom se rozběhla práce, vytvářeli jsme si představu o tom, jak úkol vyřešit, předávali jsme si zkušenosti a zvažovali možné alternativy řešení. Všichni jsme byli na stejné úrovni. Jeden z nás plnil úlohu vedoucího týmu, kdy vedení spočívalo především v koordinaci našich činností. Inicioval setkání, seznamoval nás s tím, kam bychom měli dospět, a do jisté míry řídil naši diskusi. O jednotlivých krocích, které budou následovat, jsme se domlouvali všichni dohromady, protože nikdo dopředu nevěděl, jestli právě tato varianta je správná.

V čem vidíte přínos týmů?

Týmová práce je práce odborníků, kteří se často podílejí na řešení problému, který nemá do té doby nějaké známé či jednoznačné řešení. Při práci v pracovní skupině často známe přesný popis činnosti, kterou máme vykonávat. Týmové práce se dnes využívá poměrně hojně, a to souběžně s množstvím problémů, u kterých tradiční postupy selhávají, či se jedná o problémy nové. Vypisují se různé soutěže, hledají se návrhy odborníků, kteří předkládají svoje nápady, jak by celou situaci řešili. Experti, kteří danou zakázku dostanou, vytvoří tým odborníků, kteří budou daný problém řešit. V okamžiku vyřešení činnost takového týmu končí. Často na takovém konci stojí například i založení určité organizace, která ale zase bude pracovat na zcela jiném principu.

Zajímavá je i role vedoucího takového týmu. Často jeho úloha spočívá v koordinaci činnosti jednotlivých odborníků. Někdy se například ukáže, že jsou členové týmu schopni se domlouvat mezi sebou navzájem. Potom je otázka, zda je v takovém případě manažer nutný. Osobní zkušenosti mám i s virtuálními týmy, kdy se lidé setkávají a řeší určitou problematiku pouze prostřednictvím internetu. Tento postup se mi jeví jako velmi perspektivní z hlediska mezinárodní spolupráce. Práce v tomto typu týmu je velmi specifická.

Rozhovor připravil Pavel Bajer

Případ Půlnoční bouře z pohledu organizací sociálních služeb

Existují různé názory na to, zda úřady postupují při řešení situace dětí přiměřeně a dostatečně citlivě. Televiznímu zpravodajství se někdy podaří k takovým případům připoutat pozornost veřejného mínění. Mezi nejznámější události tohoto druhu patří případ děvčátka jménem Půlnoční bouře. Zeptali jsme se tří sociálních pracovníků, jak by na tento či obdobný případ reagovali v jejich organizaci. Dříve než uvedeme jejich vyjádření, připomeňme sled událostí, které se kolem Půlnoční bouře odehrály:

Blance Fuxové a Jaroslavu Blovskému, kteří žijí alternativním způsobem života na svém statku v Šimanově nedaleko Klatov, se narodila v srpnu 2001 holčička. Dostala nezvyklé, indiánské jméno Půlnoční bouře. Narodila se totiž doma během bouřky o půlnoci.

Rodiče k životu úřady nepotřebovali a žili si zcela po svém, pouze z toho, co si sami vypěstovali. Nezaregistrovali dítě na matrice, nezajistili dítěti rodný list, nedali ho očkovat ani si nevyzvedávali mateřskou podporu. Matka ani nenavštěvovala pravidelně lékaře, i když před porodem na prohlídky chodila.

Během šestinedělí odjeli rodiče s dcerou do zahraničí. O existenci vyhlášky, podle níž matka a dítě nesmí v průběhu šestinedělí opustit republiku bez souhlasu lékaře, se Blanka Fuxová dozvěděla až daleko později. Po návratu z ciziny přišel úřední dopis s požadavkem nahlásit dítě na matriku. Tam nastaly komplikace kvůli jménu Půlnoční bouře. Matrikářka je údajně odmítla zapsat. Rodičům nepomohla ani odbornice z Ústavu pro jazyk český, která může povolovat nezvyklá jména. Holčička tak – podle rodičů nedobrovolně – změnila jméno na Eliška Gaia.

Následovaly další peripetie. V dubnu 2002 byla holčička matce pro její trvalou nespolu práci s úřady odebrána. Podle matky přijely sociální pracovnice z Klatov poprvé 10. dubna. Ubezpečovaly ji, že kojenecké ústavy jsou přeplněné a odebrání nehrozí. Návštěva skončila souhlasem matky, že všechny papíry dá brzy do pořádku. Jenže 23. dubna přijela za rodiči

Půlnoční bouře úřední delegace: soudní vykonavatelka v doprovodu sociální pracovnice, policie a primáře dětského oddělení nemocnice v Sušici.

Soud už 17. dubna vyhověl návrhu sociálních pracovníků z úřadu v Klatovech a nařídil převoz plně kojené Bouře do kojeneckého ústavu v Plzni. Matka, která nechtěla dceru opustit, musela jet do Plzně stopem. Ze začátku mohla být s dcerou na pokoji jen přes den, po pár dnech jí bylo umožněno být s Půlnoční bouří i přes noc.

Po 29 dnech soud rozhodl, že dítě může opustit ústav, předtím však musela matka nechat dítě očkovat a opatřit mu rodný list.

Matka si ve svých vyjádřeních stěžovala, že odloučení její dceru poznamenalo. „Byl to její první okamžik, kdy zůstala sama. V kojeneckém ústavu byla v postýlce, od té doby ji tam nemůžu dát,“ řekla například v roce 2004 deníku Mladá fronta Dnes. Paní Fuxová žádá omluvu kvůli odebrání dítěte a sto tisíc korun odškodného. Pražský městský soud letos v březnu požadavek matky zamítl. Podle soudce Martina Valehracha „v tomto případě převládá zájem veřejný nad zájmem jednotlivce“. Úředníci podle něj plnili svou zákonnou povinnost, protože nebyli k dítěti „vpuštění a nemohli ověřit, v jakých podmínkách žije“.

Advokát Fuxové Václav Vlk rozhodnutí soudu považuje za chybné, protože „upřednostňuje úřad před jednotlivcem. (...) Vztah státu a občanů je stále silně nerovnovážený. Lidé poškození úředním rozhodnutím musejí prokazovat, že úřad nějakým způsobem chyboval. To je ale často velmi těžké,“ konstatuje Vlk, který chce podat odvolání.

S použitím zdrojů

<http://zpravodajstvi.ecn.cz/index.stm?apc=zzvx1-108630&x=90107>

http://lidovky.zpravy.cz/ln_noviny.asp?r=ln_noviny&c=A20060324_000007_ln_noviny_sko&klic=212321&mes=20060324

Zpracoval Pavel Bajer

Sociálním pracovníkům dvou nevládních a jedné statutární (výkonem státní správy pověřené) organizace jsme položili otázku: Jak byste postupovali, pokud byste řešili případ Půlnoční bouře nebo jiný podobný případ?

Odebrání dítěte se mi jeví jako bezohledný donucovací prostředek

Na Mgr. **Hanu Žurovcovou** ze sdružení Vzájemné soužití v Ostravě působí případ dojmem, že v ČR je stále důležitější formální stránka věci – registrace, jméno, atd., než skutečná kvalita vztahu rodiče a dítěte a kvalita péče o dítě. „Státní orgány projevují podivuhodnou necitlivost k základní potřebě dítěte být v kontaktu se svým rodičem, mít vazbu na konkrétní rodičovskou osobu, klidně odeberou dítě od kojící matky. Úředníci neberou rodiče jako partnery a hlavní nositele zodpovědnosti za dítě, nejednají s nimi na rovinu, jasně a srozumitelně jim nesdělí požadavky a termín splnění, nenabídnou pomoc. Soudy rozhodují na základě jedné zprávy od OSPOD, nevyžadují žádné jiné důkazy, zprávy od jiných zdrojů, nepromluví s rodiči. Odebrání dítěte se v tomto případě jeví jako bezohledný donucovací prostředek, jak „alternativní“ rodiče postavit do latě a dotlačit je k vyřízení všech náležitostí,“ tvrdí Žurovcová.

S týmem ze sdružení Vzájemné soužití v Ostravě by nabídla následující možnosti řešení situace:

1. S rodiči bychom probrali celou situaci, udělali bychom společně plán toho, co je nezbytné zajistit, aby důvody pro nařízení předběžného opatření pominuly. Jde zejména o vyřízení rodného listu dítěte, registrace u pediatra, vyřízení sociálních dávek. Seznámili bychom rodiče s mezemi, které stanovuje český právní řád a které je nutno respektovat.
2. Pokud by matka s dítětem ještě nebyla v kojeneckém ústavu (kam dítě bylo umístěno rozhodnutím soudu – poznámka redakce), zajistili bychom její přijetí s dítětem.
3. Nabídli bychom rodičům zastupování u soudu v roli obecného zmocněnce během řízení o zrušení předběžného opatření.
4. Kontaktovali bychom příslušný orgán sociálně-právní ochrany dítěte (OSPOD), vyjednávali bychom s nimi o podmínkách, za kterých bude možné zrušit předběžné opatření. Snažili bychom se s nimi dohod-

nout na urychleném návratu dítěte do péče rodičů.

5. Nahlédli bychom jako zmocněnci rodičů do spisu na soudu, jednali osobně se soudcem, dali dohromady důkazy o tom, že život, zdraví ani výchova dítěte nejsou ohroženy – výpovědi svědků, příbuzných, fotografie dítěte, přijímací zprávu dítěte do kojeneckého ústavu (jak dítě prospívá, zda netrpí podvýživou, nemá známky týrání, jaký je jeho vývoj).
6. Podali bychom návrh na urychlené zrušení předběžného opatření.
7. Pokud by nevedlo jednání na OSPOD k dohodě o zrušení předběžného opatření, kontaktovali bychom Úřad ombudsmana.

Povinnosti mají mít menší váhu než ochrana rodinného života

„Eliška ‚Půlnoční bouře‘ Fuxová se patrně do hledáčku OSPOD dostala oprávněně,“ domnívá se Mgr. **Adam Křístek** z pražské Poradny pro občanství, občanská a lidská práva. Jedna z hlavních povinností ze souhrnu rodičovské zodpovědnosti je podle § 31 zákona o rodině péče o nezletilé dítě a na prvním místě péče o jeho zdraví. Sociálně-právní ochrana dětí se podle § 6 zákona č. 359/1999 Sb. zaměřuje též na děti, jejichž rodiče neplní povinnosti plynoucí z rodičovské zodpovědnosti. „Předpisy zabírající neregistrování dítěte, dokonce opuštění republiky s ním, by měly zamezit velikému nebezpečí obchodu s dětmi,“ podotýká Křístek, který má přesto k rozhodnutí sociálky a soudu řadu výhrad.

Pokud by v poradně řešili tento či podobný případ, postupovali by takto:

a) *Formální stránka:* Po kontaktu s klientem v této situaci lze po právní stránce postupovat několika způsoby: buď se odvolat proti nařízení předběžného opatření (dále jen PO, o něm rozhoduje krajský soud), nebo navrhnout zrušení PO u soudu, který původní PO vydal (okresní soud). Není pravda, že po nařízení PO má soud tři měsíce na rozhodnutí, ale pouze na zahájení řízení v dané věci. V praxi jsme zažili trvání PO do pravomocného verdiktu i 3,5 roku!

Z hlediska obvyklé doby potřebné pro zrušení i neodůvodněného PO je uvedená doba 29 dní téměř bleskurychlá... Nic to ovšem nemění na situaci, že nedůvodná PO by vůbec neměla být nařizována. Pokud soud, ať v odvolání, či při zrušení návrhu, nevyhoví, lze návrh na zrušení PO kdykoli opakovat, zvláště při zlepšení poměrů rodiny. Pokud je soud (na nějž mívá stěžejní vliv názor opatrovníka – OSPOD, „sociálky“) neoblomný, rozhodne se definitivně až v řízení o výchovných poměrech dítěte, které je nutno zahájit, nikoli však skončit v onech třech měsících.

Kromě právních kroků je samozřejmě třeba pokusit se zároveň o vyjasnění problému s OSPOD, lékaři a dalšími institucemi, iniciovat komunikaci mezi klienty a úřady, i tak lze situaci někdy vyřešit.

b) *Věcně:* Většina PO se nařizuje z důvodů buď zanedbávání dítěte, dokonce jeho opuštění, nebo existenčních potíží rodiny, například přijde o byt. V tomto případě bylo úřadu naopak patrně známo láskyplné, citové prostředí, materiálně velmi dobře vybavené. Tím bych argumentoval. Je pravda, že podle zákona je povinnost rodičů hlásit matrice narození dítěte (pokud se narodí doma) do tří dnů od narození u matky od chvíle, kdy je toho schopna. Do matrice se zapisují pouze jména nezkomolená, nezdrobnělá a nedomácká a zejména je v zákoně č. 258/2000 Sb. zakotvena povinnost podrobit se očkování. Pokud se však zjistí dítě, které očkováno nebylo, vydá orgán ochrany veřejného zdraví rozhodnutí, kde určí zdravotnické zařízení k provedení očkování. To je prostředek nápravy, nikoli PO. Navíc se domnívám, že všechny uvedené povinnosti, byť i dosti závažné, nemají takovou váhu jako ústavní a mezinárodní právně zajištěná ochrana rodinného života!

Skutečnosti rozhodné pro nařízení PO musí být alespoň *osvědčeny*, zdá se však, že orgán informace neměl vlastně žádné, neboť sociální pracovníce většinou nezastihly rodiče doma. To by bylo závažné pouze tehdy, kdyby byl u dítěte například soudně nařízen dohled a rodina by jej neumožňovala provádět. Taková však v tomto případě situace rozhodně nebyla. Nemělo by se mít za osvědčeno, že *příznivý vývoj dítěte je vážně ohrožen či narušen* jen proto, že se úřad

domnívá, že dítě dosud není očkováno a že se pracovnice při několika návštěvách na rodinu „nedozvonily“.

Ve správním i soudním řízení lze postupovat pouze tak, jak zákon dovoluje, v něm uvedenými prostředky. Pokus o „smírné“ vyřešení je zase pro dítě a rodiče nejlepší, neboť soudní cesta je zdlouhavá, měsíce i déle, u malých dětí přitom hraje roli i pouhé dny.

V této souvislosti je nutné zmínit, že od 31. května tohoto roku je právě úprava předběžného opatření změněna ve prospěch omezení jeho trvání: doba tří měsíců je snížena na jeden, pokud není v té době zahájeno řízení ve věci samé, platnost opatření zaniká. I když je řízení zahájeno, je podle nové úpravy vždy zapotřebí prodlužovat platnost předběžného opatření rozhodnutím soudu v případě potřeby vždy o jeden měsíc (jinak rovněž zanikne). Je dokonce nově stanovena horní hranice šesti měsíců. Lze ji však překročit, pouze však z vážných důvodů a objektivních příčin, které nedovolily skončení řízení: například bude-li se čekat na výsledky znaleckého zkoumání. Nově je též zakotvena povinnost soudu o návrhu na zrušení předběžného opatření rozhodnout do sedmi dnů, aby soudy nebyly zahlceny, je nově v případě zamítnutí tohoto návrhu omezeno nové podání tímtéž navrhovatelem, až po uplynutí 14 dní od právní moci rozhodnutí o zamítnutí předchozího. Uvedené změny, na jejichž formulaci a prosazení do občanského soudního řádu se podílela i naše Poradna pro občanství/Občanská a lidská práva, by měly zlepšit možnosti obrany rodičů proti nepřiměřenému odeírání dětí a zkrátit dobu pobytu dětí v náhradní péči z důvodu předběžného opatření.

V řešeném případě Půlnoční bouře by však ani tyto změny v úpravě předběžného opatření na situaci asi nic nezměnily a případ by patrně probíhal úplně stejně. Důvody pro nařízení předběžného opatření zůstaly stejné (ocitlo-li se dítě bez jakékoli péče, nebo jsou-li jeho život nebo příznivý vývoj vážně ohroženy či narušeny). I vyřízení věci v případě Půlnoční bouře stihl soud v dnes platné lhůtě jednoho měsíce.

Co si myslíte o rozhodnutí soudu, který upřednostnil úřad před občanem?

Těžko se vyjádřit, neznám-li podrobné odůvodnění verdiktu. Poškození dítěte byť i jen

dvacetidevít denním pobytem v ústavu je však pravděpodobné. Záleží na tom, zda by bylo na soudě prokázáno skutečné porušení předpisů, tedy nesprávný úřední postup, což zde evidentně soud tak nevyhodnotil, či jednání OSPOD a posléze soudu bylo kvalifikováno jako zákonné, byť třeba více opatrnické. Domnívám se, že může jít částečně i o politické rozhodnutí, chránící veřejnou moc před uplatňováním odškodného v dalších případech, neboť by šlo o precedent. Je to ale škoda. Obecně bez vztahu k tomuto případu bych v podobných kauzách nesvaloval vinu vždy jen na konkrétní sociální pracovnice: ty mají téměř nezvladatelné kvantum práce, proto někdy uplatňují neadekvátní opatření „unáhlené“, neboť zkrátka nemají čas docházet do rodiny podle skutečné potřeby, řešit nedorozumění a závady vysvětlováním a poučením. Roli může hrát někdy též nedostatečné vzdělání a předsudky u některých pracovníků. Soudem přiznané odškodnění v tomto případě a jeho hrozba v dalších případech v budoucnu by mohlo pohnout veřejnou moc k přehodnocení finančního zajištění sociálně-právní ochrany, ke snížení agendy připadající na jednu pracovníci, aby se mohly věnovat skutečné sociální práci a ne psaní nedůvodných PO „z opatrnosti“, a též k podpoře vzdělávání pracovníků OSPOD. V neposlední řadě též ke snížení počtu zjevně situaci nepřiměřených návrhů na nařízení PO, kterým by bylo posléze vyhověno.

Jednání aktérů vystihují slova vyhořelost a neprofesionalita

A nakonec „úřední“ pohled jedné ze sociálních pracovníček orgánu sociálně-právní ochrany dětí. Ten časopisu poskytla Mgr. **Šárka Chytilová**, vedoucí odboru sociálních věcí a zdravotnictví na Magistrátu města Ostravy.

Půlnoční bouře se narodila rodičům, kteří spolu dlouhá léta mohli provokovat většinovou společnost vyznáváním jiných životních hodnot. Odloučeností od společnosti vyvolali zájem orgánů sociálně-právní ochrany dětí.

Jevilo se, že právě Půlnoční bouře je dítětem, kterému má být poskytnuta ochrana, protože rodiče svou rodičovskou zodpovědnost neplní v plném rozsahu.

Projevovalo se to zejména v tom, že dítě nepřihlásili na matriku, nenechali jej očkovat, určili mu jméno, které vzbuzovalo značné roz-

paky a nemožnost ho podle našich předpisů uznat a zapsat do rodného listu.

Naprostá nezávislost na státních vymoženostech v podobě různých finančních podpor mladé rodině po narození dítěte ještě více prohlubovala podezření, že dítě je ohroženo.

Výzvy rodičům sociálních pracovníků orgánů SPOD k tomu, aby změnili své postoje, se pro jejich naprostou ignoraci mívaly účinkem.

Sociální pracovníci pak v určité situaci využili nástroje v souladu s naším právním řádem a podali návrh k soudu na předběžné opatření. Soud návrhu vyhověl, holčička byla odebrána z péče rodičů a svěřena do péče ústavního zařízení.

Paradoxně se tak stalo v situaci, kdy sociální pracovníci konečně po devíti měsících od narození dítěte mohli prošetřit podmínky, v jakých je o ně pečováno a jaký je jeho stav. Skutečnost, že dítě bylo shledáno zdravé, spokojené, nesmyslnost tohoto opatření jen prohlubuje.

Jak jinak mohlo být postupováno a co všechno mělo být zvažováno?

V první řadě měla být dostatečná pozornost věnována procesu posouzení rodiny, tzn. těm okolnostem, které rozhodnutí o odejmutí dítěte bezprostředně předcházejí. Jedná se o klíčový rozměr sociální práce a v tomto případě mu zřejmě dostatečný prostor věnován nebyl.

Ústavní výchova je považována za krajní řešení a v souladu opět s naším právním řádem měla být využita mírnější výchovná opatření. Například stanovení dohledu, v jehož rámci by pravidelně byly sledovány životní podmínky dítěte. K tomu mohlo být využito služeb nestátních organizací. Přítomnost nezávislých pracovníků v rodině nemusí vyvolávat její odpor.

Hlavně však mělo být důsledněji naplňováno ustanovení § 5 zákona o sociálně-právní ochraně dětí, které říká, že předním hlediskem sociálně-právní ochrany je zájem a blaho dítěte. Separování plně kojeného, zdravého dítěte od jeho matky určitě blahem není.

V příběhu malé Elišky Gaii se tak uplatnil především zájem státu donutit její rodiče k poslušnosti.

Jednání všech aktérů lze shrnout pod slova vyhořelost, neprofesionalita a znevažování ochrany práv tohoto konkrétního dítěte.

Připravil Pavel Bajer

Zavedení manažerské supervize přispělo k efektivnějšímu řízení

Podpůrnými aktivitami, především v oblasti vzdělávání pro pracovníky v organizacích, se zabývá PhDr. **Hana Janečková** z pražského Institutu postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví (IPVZ). V rozhovoru dále například odhaluje typické vzorce chování v organizacích nebo nabízí způsoby řešení dilematických pracovních situací.

Čím se zabýváte ve vztahu k organizacím?

V jedné jsem léta zaměstnaná na nevýznamné pozici a pozoruji proměny organizace a lidí, kteří zde pracují. Zakládala jsem jedno občanské sdružení a jsem stále členkou jeho výboru, ovšem bez velkého vlivu. V jedné, křesťansky orientované organizaci pracuji od jejího vzniku, patřím tedy k pamětníkům a stále zde mám svoji docela důležitou roli. Vesměs jde o organizace, které poskytují sociální nebo zdravotnické služby nebo se zabývají celoživotním vzděláváním. Léta se zabývám vzděláváním pracovníků ve zdravotnické a sociální oblasti na nejrůznějších úrovních – od manažerů až po pracovníky přímé obslužné péče. Zabývám se také vzděláváním sociálních pracovníků ve zdravotnictví. Byla jsem u zavádění systému manažerské supervize v organizaci. Podílela jsem se na tvorbě rozvojového plánu organizace a účastním se procesu vytváření systému řízení kvality při poskytování sociálních služeb.

Jakým způsobem se snažíte pomáhat organizace podpořit, aby lépe fungovaly?

Přesvědčujeme se o tom, že to, čemu říkáme manažerská supervize – tedy pravidelné strukturované individuální rozhovory řídicích pracovníků se svými podřízenými o problémech jejich práce, jejichž cílem je podpora pracovníků a vytváření dobrých podmínek pro jejich práci a rozvoj, kontrola a hodnocení pracovníků při plnění jejich úkolů – pomáhá lepšímu fungování organizace. Tato supervize pomáhá průběžně upřesňovat náplně práce, dávat pracovníkům perspektivu v organizaci, oceňovat jejich práci, pomáhá jim zvládat obtížné situace a předcházet jejich vyhoření. Pracovníci tím také dostávají možnost prezentovat své představy o řešení problémů a rozvoji organizace. Nezanedbatelná

je též skutečnost, že manažerskou supervizi lze plně rozvinout pouze v podmínkách jasné a přehledné organizační struktury. Zavedení manažerské supervize v celé organizaci přispělo k jasnému definování rozhodovacích pravomocí, a tím i k efektivnějšímu řízení. Popis činností, vytvoření struktury vzájemně komunikujících organizačních článků, vědomí společného úkolu (poslání), tedy kdo, co a proč bude dělat – to je základ fungování všech organizací.

Na co zaměřujete vzdělávací aktivity?

Především jde o kompetenci a profesionální růst všech pracovníků, kteří jsou v přímém kontaktu s klienty. Vzdělávací programy tedy míří k rozvoji odborných činností, které tvoří základ konkrétních služeb – ať je to základní obslužná péče nebo náročná psychologická pomoc člověku v krizi, ať je to osobní asistence pro lidi s mentálním postižením, práce s dětmi z rizikového sociálního prostředí nebo komplexní péče o člověka s demencí.

Další komponenta vzdělávacího programu míří do oblasti sebezkušenosti. Jde o výcviky, které umožňují lidem v pomáhajících profesích rozpoznat na sobě samém nejrůznější situace, prožitky a reakce, které jsou i situacemi, prožitky a reakcemi jejich klientů. Naučí se tyto věci reflektovat, uvědomovat si, jakým způsobem může slovo terapeuta nebo činnost pečovatelky působit na klienta, ovlivňovat jeho život, jaké reakce může naopak klient vyvolat v terapeutovi. Pracovník v pomáhající profesi pak může lépe pochopit potřeby a pocity klientů, lépe orientovat svoji pomoc, lépe pracovat s hranicí ve vztazích.

Dále je důležité vzdělávání vedoucích pracovníků v manažerských dovednostech, jako je hodnocení pracovníků, řešení konfliktů, poskytování zpětné vazby, mapování priorit,

strategické plánování. Sem patří i dovednost provádět manažerskou supervizi – vést rozhodov se svým podřízeným. Vedoucí pracovníci se učí pracovat s vizí a posláním jako významným motivačním prvkem, který musí prostoupit celou organizací. Cílem manažerského vzdělávání je také podpora týmu – posilování sociální soudržnosti organizace, vzájemné poznávání, výměna zkušeností, vědomí vzájemné potřeby, společný prožitek.

Konečně čtvrtou součástí vzdělávacího programu je práce na sobě, podpora fyzického a duševního zdraví pracovníků, prevence vyhoření, relaxace, odpočinek. I to se lidé potřebují naučit.

Jaké bývají typické vzorce chování v organizacích?

O tom nelze mluvit obecně. Pro každou organizaci jsou vzorce chování, ba dokonce používaný jazyk, zcela specifické. Používaný slovník nesporně kulturu organizace odráží (ležáci, dementi, mentálové versus lidé upoutaní na lůžko, s demencí, s mentálním postižením). Organizace, nebo i její části, se liší ve způsobu prezentace své práce navenek (okázalé prezentování někdy i nevykonané práce versus skromná a nenápadná pomoc bližnímu), ve způsobu zacházení vyšších organizačních složek s nižšími (nemusíte zde být, máme za vás náhradu, už vás nepotřebujeme versus jsme zde pro vás, stojíme o vás, pomůžeme vám), ve způsobu přijímání zásadních rozhodnutí (my to za vás rozhodneme, musíte nám věřit, nebo: rozumíme dostatečně své práci, není třeba ji zpochybňovat versus potřebujeme slyšet vaše názory, pojďme spolupracovat, jsme jeden tým). Časté je odvolávání se na vnější zdroj kontroly (stát nedá peníze, zákon to neumožňuje, vedení to nezajímá, je málo pracovníků) namísto důvěry ve vlastní vnitřní kontrolu nad děním (to zvládneme, dobře se na to připravíme, získáme si informace, proškolíme personál, své klienty neopustíme).

Organizační kulturu charakterizují také sdílené hodnoty. Důležitá je orientace na klienta, dát mu najevo, že jej bereme vážně, ctíme jeho důstojnost. Stejně důležitá je i úcta k pracovníkům, péče o jejich spokojenost, profesionální růst.

Jak spolu souvisejí hodnoty a chování pracovníků?

Výše uvedené sdílené hodnoty se promítají do chování. Lidé jsou silně motivováni, svoji práci vykonávají s plnou zodpovědností, pracují s velkým nasazením (i nad rámec svých popsaných pracovních povinností, i za nižší mzdu, než je obvyklé), pomáhají bližním, jsou obětaví, pracují profesionálně a kvalitně, chovají se slušně ke klientům, rozšiřují si znalosti a zlepšují své dovednosti.

Zajímavé je chování ve vztahu ke změně a způsob navození změny chování. Může to být například takto: lidé přijímají věci tak, jak přicházejí, diskuse nebo dokonce kritika není očekávána, nikdo není na kritiku připraven. Zároveň jsou lidé na sebe hodní, ohleduplní, jsou dobří a za všech okolností se snaží, pomáhají si navzájem, konflikty neexistují, všichni jsou spokojení, protože jsou skromní a nenároční. Všem jde o věc, tedy o pomoc potřebným a nemohoucím, lidem v nouzi. To však může být jenom povrch. Proto je lepší, když se podaří vytvořit dostatečně bezpečné prostředí, aby kritika mohla zaznívat, a to jak od pracovníků, tak od klientů. Vše má samozřejmě podobu skupinových norem, viditelných i skrytých vzorců chování, které může ovlivnit impuls zvenku (externí supervize, konzultace ke standardům kvality) nebo příchod dominantního pracovníka s novými hodnotami a vzorci chování (tzv. opinion leader – tvůrce názorů), kterým může být i nový vedoucí.

Jde o složité psychosociální procesy, skupinovou dynamiku, která v týmech hraje důležitou roli a měla by být reflektována. Jistě je také důležité, jak se lidé v organizaci starají o své fyzické prostředí, v jakých podmínkách pracují, jak pečují o jeho estetickou stránku, jak je prostředí přizpůsobeno uživatelům služeb. To jsou věci, které vnímá každý návštěvník organizace jako specifické, věci, které ovlivňují jeho první dojem. Můžeme mluvit o image organizace.

Setkáváte se s příběhy o hrdinech, ničemech, hlupácích organizace?

Asi bych to nenazvala takto ostře. V některých organizacích snad bývají těmi ničemy někteří

vedoucí pracovníci, vyznačující se tím, že zneužívají své moci, nezvládají svou práci nebo pracují pro své vlastní zájmy, nikoli pro organizaci. Známe spíše příběhy o nadšených průkopnících, o matkách-zakladatelkách a otcích-zakladatelích, o osobnostech, které organizaci někam posunuly a pak se něco stalo a ony odešly. Slyším o lidech rozporuplných, kteří byli v něčem skvělí a v něčem třeba pochybili; o lidech, kteří se stali nenapodobitelným vzorem pro ostatní, o schopných jedincích, kteří neuměli pracovat s týmem, nedovedli se domluvit; o příliš mladých pracovnících, kteří k sobě nebyli dost kritičtí, o lidech méně schopných, kteří potřebovali pomoc a podporu. S přicházející novou generací vznikají nové příběhy – o rozjetém vlaku a nutnosti změny, o ambicích a skutečné profesionalitě.

když chtějí společně něco dobrého vytvořit.“

Jaké dilema se podle vaší zkušenosti řeší v organizacích nejčastěji?

Určitě k nim patří zvažování, do jaké míry budeme zvyšovat počet klientů, abychom zároveň udrželi vysokou kvalitu, ale i ekonomickou rovnováhu organizace. Dilema osobních zájmů versus zájmů kolektivních se týká více klientů v pobytových zařízeních než pracovníků. Preferování osobních zájmů pracovníka, například sebeprosazení, materiální výhody apod., nad zájmy organizace je považováno za neetické. Dilematem může být rozpor mezi přáními a představami klientů a představami organizace o poskytované službě (například chuť být závislým versus podpora k nezávislosti).

Neangažovaného sociálního pracovníka si moc nedovedu představit, to je pak možná pouhý úředník nebo chladný vědec.

Setkáváme se však s takovými dilematy, jako je vysoké pracovní nasazení, obětavost, ochota udělat pro klienty maximum, které bývá v rozporu s ochranou sebe sama, svých potřeb, své rodiny, vlastní hranice. Nebo jde také o problém propuštění nezdatného, ne-

potřebného pracovníka, když jde o člověka, který je sám oslabený a obtížné se uplatní na otevřeném trhu práce. Rozporuplně vnímáme též tlak na jasné vymezení cílových skupin, když spektrum potřebných je tak široké a všeobecná dostupnost služeb omezená. Základní dilema zde souvisí s financováním. Organizace jsou postaveny do situace, kdy mohou dělat jen to, na co se „vypíší“ projekty, i když vidí potřebu rozvíjet i jiné služby. Konečně jako dilema můžeme vnímat i otázku zachování podstatných prvků organizační kultury, zejména hodnot a motivací zakladatelské generace v okamžiku, kdy nastupuje generace nová, jinak profesionálně připravená, vybavená odlišnými důrazy a představami o chodu organizace a poskytovaných službách.



Ilustrační foto: Martina Illeová – archiv Centra praktických studií

V každé organizaci existují typické metafory. Utkvěla vám nějaká v paměti?

Patřilo by sem možná: „Člověk s demencí je jako vázka, je křehký a potřebuje naši ochranu a péči.“ Nebo: „Chceme své klienty pohostit, nakrmit je, tak jako to dělal Ježíš. Pomoc bližnímu je naše poslání, pramení z naší víry. Nikdo však není k víře nucen, ani pracovníci, ani naši klienti. Každý člověk je jedinečný a jako takového jej přijímáme.“

Nevim, jestli je metaforou běžně užívaný termín „učící se organizace“, ale často jej slyším. A co výrok pana profesora Zdeňka Matějčka, který je připomínán v situacích, kdy jsou lidé zaskočeni konfliktem, a který zní asi takto: „Nelze se divit, když se pohádají lidé, kterým o něco skutečně jde,

Co ovlivňuje přístup pomáhajících ke klientům?

Především vnitřní motivace, postoj pracovníka – zájem o pomáhající profesi, zájem o člověka, chuť pomáhat druhým. Nesmí to být člověk, který se bojí druhého dotknout, nechce se mu naslouchat, nemá trpělivost posedět s druhým, dozvědět se o něm něco, být mu nablízku, přemýšlet o něm, pracovat v jeho zájmu.

Dále je to profesionální kompetence, v jakékoli pracovní pozici se pracovník v sociálních službách musí dále vzdělávat, procházet školeními, výcviky, supervizí. Pomáhající by tedy měl být ochoten a měl by se naučit neustále kriticky hodnotit svou práci, měl by mít chuť své dovednosti neustále zlepšovat, své znalosti rozšiřovat a prohlubovat, a to zejména o nové poznatky a zkušenosti ze zahraničí, z jiných organizací, od zkušenějších kolegů. To vše proto, že sociální realita je proměnlivá, neustále přináší nové problémy, a také názory na způsob pomoci se neustále mění. Také proto, že stejně proměnlivá a náročná je práce se vztahem.

Přístup ke klientům také ovlivňuje organizační kultura a sociální klima na konkrétním pracovišti. Tedy jak je pracovní tým soudržný a jaké jsou skupinové normy a skupinová dynamika, jakým způsobem se tyto normy uplatňují, jak ovlivňují chování jednotlivých členů, jaké typické vzorce chování ve vztahu ke klientům fungují. Důležitou roli sehrává vedoucí pracovník. Konečně je to identifikace pracovníka s vykonávanou prací, s organizací, jeho pracovní spokojenost, shoda mezi jeho vnitřním nastavením a cíli organizace i pracovního týmu.

Jak motivujete pracovníky?

Pracovník je informován o tom, do jaké organizace vstupuje, co se od něj očekává. Je rovněž dotázán, co on sám očekává od organizace, co potřebuje ke své práci, aby byl spokojen. Domlouváme se o našich možnostech uspokojit jeho představy. V organizaci existuje systém manažerské supervize, hovoříme s pracovníkem o tom, co potřebuje k tomu, aby mohl svoji práci vykonávat dobře. Problé-

my vznikající na pracovišti se snažíme řešit otevřeně na společných poradách týmu. Snažíme se, aby žádná iniciativa pracovníků nezapadla. Pracovníkům poskytujeme zpětnou vazbu o tom, že si jich vážíme, že si ceníme práce, kterou vykonávají. Chválíme je za splněné úkoly.

Co lze udělat pro to, aby docházelo v organizaci ke sdílení představ s ostatními pracovníky?

Především o těchto představách společně mluvíme. Je to dost spontánní, protože lidé v sobě stále ještě mají značné nadšení, jde jim o věc. Snažíme se vytvářet různé příležitosti pro setkávání pracovníků, kde mohou o své práci diskutovat, a také to činí. V rámci porad, které probíhají na různých úrovních, se snažíme vytvářet prostor pro výměnu názorů na různé věci, které se týkají celé organizace. Také podporujeme, aby zástupci jednotlivých organizačních útvarů mohli prezentovat výsledky své práce, dáváme prostor pro dotazy, pro prezentaci různých představ o řešení konkrétních problémů. K tomuto účelu existují též různé pracovní skupiny složené z klíčových pracovníků, významných osobností, které mají k řešenému tématu co sdělit. Snažíme se, aby koncepční materiály byly vytvářeny týmově a aby zpracované návrhy byly poskytnuty k diskusi a oponentuře kompetentních pracovníků. Naším cílem je též vytvoření funkčního vnitřního informačního systému využívajícího moderních technologií. Tento systém by měl být obousměrný a snadno přístupný.

Co je pro vás nejvíce uspokojující při vzdělávání pracovníků v sociální a zdravotnické oblasti?

Je to proměna lidí, kteří poznají, že věci lze dělat jinak. Jako by se z těžkého břemene, které zavaluje a nutí k pláči, stala zajímavá výzva a úkol. Mám radost, když přijdu někam, kde se věci dějí tak, jak by se měly dít, kde pracují hrdí lidé, kteří umějí svou práci dělat dobře a práce je těší. Většinou zde potkávám i spokojené klienty.

Rozhovor připravil Pavel Bajer

Supervize a snaha pohlédnout na sebe jinýma očima

V poslední době se stále více rozvíjí supervize v organizacích sociálních služeb. Velmi využívaným odborníkem v oblasti řízení organizací a supervize je psycholožka PhDr. **Bohumila Baštecká**. Učí na katedře psychologie Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci. Odborně garantuje výcvik Psychosociálních intervenčních týmů, kursy telefonické krizové intervence pro občanské sdružení Rafea a spolugarantuje supervizní kursy pro Remedium Praha. Uvedené výcviky a kursy rovněž lektoruje. Prakticky se účastnila psychosociální pomoci například po povodních, po havárii autobusu u Nažidel, po teroristickém útoku na školu v severoosetinském Beslanu. Je spoluautorkou učebnic *Základy klinické psychologie*, *Klinická psychologie v praxi*, *Terénní krizová intervence* a *Krizová intervence*.

Odkdy se zabýváte organizační supervizí? Jaká bývá obvykle zakázka na supervizi v organizaci?

Supervizi v organizacích se zabývám asi sedm let. Spojení „organizační supervize“ moc neuvžívám.

Velmi často dělám **případovou supervizi**, to znamená, že organizace chce, aby se lidé v přímé péči zabývali příběhy svých klientů, svou vlastní prací.

Jindy se chtějí zaměřit na fungování pracovního týmu, takže mluvíme o **supervizi týmové**. Další možnost je, že vedoucí organizace potřebuje někoho, s kým by probral například postupy při propouštění zaměstnanců. Vedoucí jsou poměrně osamělí lidé. Při některých rozhodnutích se nemohou opřít ani o tým. Supervizi, při které se zamýšlíme nad způsoby a procesy řízení v organizaci, pak obvykle říkáme **supervize řízení**. Každopádně je supervize jen jedním ze způsobů, jak podporovat kvalitu práce s lidmi, kvalitu týmu a kvalitu řízení. To, co ji odlišuje od dalších způsobů – například od porad nad případem, metodického vedení či třeba koučování – je důraz na reflexi a sebereflexi. V supervizi se má člověk dozvědět i něco o sobě, protože on sám je v pomáhajících profesích vesměs nejdůležitějším pracovním nástrojem.

Které typy organizací sociálních služeb nejčastěji žádají o supervizi a z jakých důvodů?

Mohu jen říct, kdo žádal o supervizi mne. Tradičně dobrá úroveň zacházení se supervizí bývá v organizacích, které se zabývají závislostmi, případně jinými psychickými poruchami. O supervizi se ale zajímají už i domovy důchodců a ústavy sociální péče a v poslední době i školy sociálního, případně zdravotního zaměření.



PhDr. Bohumila Baštecká

U organizací žádajících MPSV o dotace a u ústavů je někdy znát, že požadavek supervize mají nucen „shora“. Zároveň se situace začíná převažovat do druhé krajnosti, supervize začíná být považována za všelék – jako by to byla jediná záruka kvality, jediná obrana proti vyhoření. Spolu se zaváděním supervize je nutné podpořit úroveň manažerských dovedností vedoucích pracovníků, protože oni mají v rukou daleko větší zbraň, než je supervize.

Jak ovlivňuje špatné fungování organizace provedení účinné supervize?

Pokud organizace řekne: Funguji špatně, potřebuji supervizi k tomu, abych já organizace – tedy já manažer začal fungovat lépe, tak je vyhráno. Znamená to, že manažer je schopen reálně analyzovat situaci, má asi i vizi, ví, k čemu chce

dojít – a supervize mu k tomu má pomoci. Pak je možné se dohodnout na něčem, co má smysl.

Pokud ale supervize funguje jen formálně nebo má zakrývat nedostatky vyhnívající organizace, pak smysl nemá. Pro špatnou organizaci pak může supervize sloužit jako alibi. Snažíme se tomu předejít při uzavírání kontraktu. Bavíme se o tom, jestli si zaměstnanci myslí totéž, co vedení. Při schůzce s pracovníky a vedením bychom si měli dát záležitosti na tom, aby bylo řečeno, co se bude konkrétně řešit.

Když se špatně uzavře smlouva, mohou vznikat u pracovníků obavy: Jak bude nakládáno s výstupy ze supervize? Co se stane, když před vedoucím řeknu, že se mi něco nelíbí? Také je důležité vzít vážně postoje pracovníků k supervizi jako takové. Jestliže pracovník řekne: „Já supervizi nepotřebuji, bylo by lepší peníze, které za ni platíme, využít na něco jiného,“ tak je třeba se o tom bavit.

S jakými překážkami se při supervizi v organizacích nejčastěji setkáváte? Liší se překážky ve státních a neziskových (občanských) institucích, organizacích?

Dělám teď supervizi v šesti organizacích a dvě jsou tzv. státní, jejich zřizovatel je krajský úřad, tři jsou neziskovky a jedna škola. Pracovníci neziskovek jsou někdy tak otráveni nízkou mzdou a nejistotou, zda dostanou aspoň tu, že supervize jim může připadat jako šlehačka, které chybí dort.

Obrací se se žádostí o supervizi častěji řadoví pracovníci, nebo vedoucí?

Jestliže se obrací řadoví pracovníci, tak jde většinou o průšvih nebo o řadu neúspěchů; jejich touha po supervizorovi bývá voláním o pomoc, snahou o revoluci, nebo obojím. Doufají, že se supervizorovi podaří to, co jim samotným ne – například, aby jim vedoucí naslouchal. Někdy jde o prostou snahu prostřednictvím supervize vedoucího odstranit. Proto mohou uzavírat smlouvu jen s vedoucími pracovníky organizace a v rámci toho se zaměstnanci a snažit se o vyváženost supervizního trojúhelníku, jak tomu říkáme. Pokud chce vedoucí zaměstnancům něco důležitého sdělit nebo naopak zaměstnanci vedoucímu, měli by se učit hledat jiné cesty než jen supervizi.

Jaká cvičení, techniky, přístupy, metody používáte při supervizi v organizacích?

Liší se to podle druhu supervize. U supervize případové s jedincem jde většinou o rozhovor, u týmové někdy využívám práci malých skupin, přeskupování týmu. Méně používám neverbální techniky, z nich možná nejčastěji kreslení, někdy „sochání“ či „živé obrazy“. U případové supervize ve skupině je rozhodující, jakým způsobem vtáhnete skupinu do probíraného případu. Využívám skupinu pro supervizi procesu, to je zajímavá věc. Nerada dělám bálintovskou skupinu, má úzkou indikaci, zaměřuje se na vztah, a lidi jsou z jejího průběhu někdy zmatení.

Nedávno jsem byla požádána o supervizi přímou, což znamená, že budu přítomna přímo při kolegově práci. To už jsem dlouho nedělala, tak se těším.

V každé organizaci existují určité vzorce vztahů a chování, zjevné i skryté skupinové normy. Jak postupujete, abyste vzorce a normy rozklíčovala, porozuměla jim?

Každý jsme jiný, mně manžel říká Columbo. Já svoji práci dělám skutečně jako detektiv, což řada lidí nese nelibě. Ať sedím s pracovníky individuálně nebo skupinově, vždycky se něco děje, někdo něco řekne, nějak se zatváří, nějak zareaguje. Dokud není dostatek důvěry, aby nastalo přímé vyjadřování těchto věcí, píšu si dlouhé zápisy, ve kterých jsou hypotézy, třeba: pravděpodobně Anička ne dost dobře snáší Františka, kterého zato obdivuje pan vedoucí. Domněnky si postupně ověřuji.

Vztahy v týmu lze rozklíčovat, postupně lze i upozornit na to, jaký dopad na práci s klienty a na náladu v týmu mohou mít různá týmová se skupení typu „my, co spolu chodíme na oběd“. Horší je dotknout se samotné praxe. Můžeme sedět na supervizi a skloňovat standardy ve všech pádech, ale pokud není nikdo, kdo by sledoval skutečné chování pracovníků při práci s klienty, je to jenom hra. Co tím myslím: přicházím do organizace na supervizi. Zazvoním a dveře otevře příjmová pracovnice. Když mě spatří, ze tváře jí mizí úlek, „koho to sem čerti nesou“, rozjasňuje se radostí, že nejde klient, a říká: „Á, to jste vy, paní doktorko.“ Nojo, jenže ona by měla otevírat dveře rozjasněná radostí, že jde

klient, že ona může dělat svou práci a může ji dělat dobře. Tohle mě zneklidňuje. V takových souvislostech je supervize jen hra.

Jak řešíte situace, když zjistíte, že příčina problémů spočívá v osobě, chování vedoucího?

Pokud zjistím, že vedoucí není úplně v pořádku, tak se to ode mne dřív nebo později dozví. Když se spolu nedomluvíme a není jiná možnost, odejdu. Vedoucí je osoba, které má supervize v organizaci sloužit. Já s ním nemůžu začít soupeřit nebo se s ním jinak přetahovat, to bych poškozovala i tu organizaci. Když to nejde, tak to nejde.

Setkáváte se při supervizi s tzv. honem na osobní patologii, hledáním obětího beránka? Jak lze změnit tento přístup?

Ani ne. Když jsem to jednou zažívala, moc jsem si nevěděla rady, ačkoli jsem jev pojmenovávala, upozorňovala na něj. Bylo to silnější než my všichni.

Jak pracujete s vedoucími, kteří se zaměřují jen na plnění výkonu u svých podřízených a nesnaží se jim porozumět?

To jde někdy ztuhla. Já sama jsem zaměřena hodně na výkon, takže to může vytvářet slepou skvrnu. Na jednom pracovišti, kde taková výkonová vedoucí je, jsem vyloženě v patu; rozumím jí, myslím, a přesto ji neumím podpořit. Tady selhávám. Naštěstí i supervizoři mají supervizi.

V některých organizacích se svým způsobem vyžívají ve vytváření krizí, ať už jde o klienty, řadové pracovníky nebo vedoucí. Jak postupujete v těchto případech?

Takových organizací moc neznám. Jednou jsem dělala supervizi v organizaci, která procházela těžkou krizí – několikánásobnou výměnou vedoucích pracovníků. Tam se moc nedalo supervizně pracovat. Oni nevytvářeli krizi, reálně ji měli. V takových situacích je asi dobré vytvořit pravidla pro práci, která všem – klientům i pracovníkům umožní přechodovým časem bezpečně projít.

Někdy se setkávám, zvláště v neziskovkách, s tím, že dávají najevo, jak jsou v časové tísní, co všechno už mělo být před týdnem uděláno;

a oni teď sedí na supervizi, nic se neděje, jen se ztrácí čas. Oni skutečně jsou v časové tísní. Jenže bez toho, aby se v organizaci vytvořila kultura občasného reflektování směru a smyslu onoho spěchu, je to cesta do záhuby, práce jak v utržené lavině.

Podobné je, když se začnou řešit jen tzv. problémoví klienti. V Čechách tomu napomáháme sami, když řekneme: přineste si na supervizi nějaký problém. A lidi pak říkají: my nepotřebujeme supervizi, my teď nemáme žádný problém. Jenže supervize nemá hledat problém; supervize má napomáhat porozumění druhému a sobě samému, má při práci podporovat reflexi a sebereflexi. Je to tím, že nemáme dobře vytvořený systém **interní supervize**, který by se soustavně zaměřoval na rozvoj pracovníka, nikoli na hašení požárů.

Mluvili jsme doposud o organizacích, v kterých funguje supervize. Určitě je však řada organizací sociálních služeb, jež nepovažují supervizi za podstatnou. Je možné podle vaší zkušenosti říct, jaké organizace se brání supervizi a jaké důvody je k tomu vedou?

Často se myslím organizace brání supervizi proto, že jim ještě nikdo nevysvětlil její smysl a její zařazení v organizaci vedle dalších nástrojů řízení. Zavádět supervizi do organizací, kde nemají například porady, skutečně nemá valný smysl.

Nemohu zobecňovat, že ve špatné organizaci se brání supervizi. Znam organizace, které se brání supervizi proto, že mají špatné zkušenosti se supervizí. Třeba v týmové supervizi na sebe všichni všechno řekli na popud supervizora a on potom odešel a nechal je v tom. Pak se zaměstnanci zákonitě ptají: „K čemu ta supervize vlastně byla?“

Co je pro vás největším obohacením při provádění organizační supervize?

V organizaci se děje mnoho věcí a je pro mne obohacením se v nich vyznat a stát se jejich prospěšnou součástí, protože se často stávám i součástí, která prospěšná není. Obohacením je, když člověk překoná překážku a překoná ji dobře k dobru organizace.

Rozhovor připravil Pavel Bajer

Sociálnych pracovníkov najviac trápia interpersonálne vzťahy

Svoje skúsenosti a poznatky s vývojom sociálnych služieb na Slovensku či so situáciou v ústavnych zariadeniach poskytla PaedDr. **Tatiana Matulayová**, PhD., ktorá sa venuje teórii sociálnych služieb. Ďalej sa v rozhovore zaoberá táto vysokoškolská učiteľka na Katedre sociálnej práce a andragogiky Filozofickej fakulty Prešovskej univerzity etickými dimenziami sociálnej práce či tým, čo najviac v súčasnosti trápia sociálnych pracovníkov na Slovensku.

Čo sa v posledných 17 rokoch v oblasti sociálnych služieb na Slovensku udialo?

Niekoľkokrát sa zmenila rámcová legislatíva určujúca podmienky pre poskytovanie sociálnych služieb. Odstránil sa monopol štátu – prebehla decentralizácia sociálnych služieb sprevádzaná masívnym presunom kompetencií na regionálnu a miestnu samosprávu. Začali sa také procesy, ako demokratizácia a humanizácia, profesionalizácia zamestnancov, modernizácia a inovácia. Podstatným spôsobom sa rozšírila paleta sociálnych služieb – rôzni zriaďovatelia, rôzne druhy, rôzna kvalita – začal fungovať trh sociálnych služieb. Uplatňujú sa známe trendy v sociálnych službách – podpora rozvoja terénnych a ambulantných sociálnych služieb, či viacdrojové financovanie. Väčšia pozornosť sa venuje takým cieľovým skupinám, akými sú bezdomovci, osoby so závislosťou, nezamestnaní, utečenci a pod.

Čo je ešte nutné urobiť, o čom sa diskutuje?

Napriek zmienenému rozvoju je nutné skonštatovať, že sociálne služby v posledných rokoch nepatrili k sociálno-politickým prioritám (tou bolo sociálne poistenie a riešenie vysokej miery nezamestnanosti).

K najaktuálnejším témam patrí príprava nového zákona o sociálnych službách, nevyhnutnosť prijatia štandardov kvality sociálnych služieb, financovanie sociálnych služieb, dosiahnutie vyššej miery kooperácie medzi verejným, súkromným a tretím sektorom – diskusia o sociálnom podnikaní.

Aké sú normy, štandardy, vzory konania v rezidenčných zariadeniach sociálnych služieb na Slovensku?

Východisko odpovede na túto otázku spočíva v rozlíšení a vymedzení noriem, štandardov

a vzorov konania. Definícií týchto pojmov je niekoľko. Jedno rozlíšenie približuje L. Musil (2004, str. 30), podľa ktorého „normy sú návrhy žiaduceho priebehu konania, ktorých vplyv na konanie je garantovaný mocenskou alebo morálnou, teda z hľadiska konajúceho subjektu „vonkajšou sankciou“. Štandardy definuje ako „pravidlá, ktoré vymedzujú spôsoby konania, o ktorých uskutočnenie má byť usilované“. Vzory vymedzuje ako „stavy alebo spôsoby konania, ktoré je podľa pracovníka žiaduce dosiahnuť“.

Normy potom môžu mať charakter právnej (napríklad zákon o sociálnej pomoci, zákonník práce), či etickej normy (napríklad definovaná Etickým kódexom sociálneho pracovníka na Slovensku). V tejto súvislosti podotýkam, že sa na Slovensku v minulom volebnom období pripravoval zákon o sociálnych službách.

S kolegynou PhD. Beátou Balogovou, PhD., sme na jeseň 2005 realizovali prieskum týkajúci sa etickej dimenzie sociálnej práce v rezidenčných zariadeniach sociálnych služieb. Zistili sme, že väčšina respondentov nepozná písomnú verziu slovenského etického kódexu, aj keď ho považujú za dôležitý.

V súčasnosti pokračuje niekoľkoročné úsilie o prijatie celoslovenských štandardov kvality sociálnych služieb. Mnohé zariadenia sociálnych služieb v tejto otázke spolupracujú s Radou pre poradenstvo v sociálnej práci. Ide o mimovládnu organizáciu, ktorá sa tejto problematike na Slovensku dlhodobo venuje.

Prejdime k etickej rovine. Aké morálne dilemy najčastejšie riešia sociálni pracovníci v rezidenčných zariadeniach sociálnych služieb?

Opäť sa odvolám na výsledky spomínaného prieskumu. Z jeho výsledkov je zrejmé, že respondenti najčastejšie riešia morálne dilemy,

vyplývajúce z podmienok pre výkon ich práce. Poukazovali na vysokú mieru byrokracie, množstvo klientov a na druhej strane nedostatok času, nedostatočnú legislatívu, často nevyhovujúce materiálne-technické zabezpečenie v zariadeniach. Keďže išlo o respondentov pracujúcich v domovoch dôchodcov a domovoch sociálnych služieb, uvádzali, že najčastejšie riešia alkoholizmus klientely, interpersonálne vzťahy medzi klientmi (nedostatok súkromia, nutnosť spolužitia v jednej izbe s minimálne jedným, ale často viacerými spolubývajúcimi), osamelosť a pasivita klientov, nezáujem rodiny o klienta. V neformálnych rozhovoroch a diskusiách sociálni pracovníci týchto zariadení často hovoria o svojich pocitoch znechutenia. Pálčivou témou je otázka dodržiavania ľudských práv klientov – resp. výklad ich dodržiavania a v tejto súvislosti aj ochrana vlastných práv.



Ilustrační foto: Pavel Bajer

Aké ústupky vo svojich rozhodnutiach v dôsledku nariadení vedúceho sú pre sociálne pracovníky denným chlebom?

V praxi rezidenčných zariadení sociálnych služieb sa často stretávame s tým, že časť sociálnych pracovníkov nemá priamy kontakt s klientmi v náplni práce. Vo všeobecnosti možno konštatovať, že pracovná náplň sociálnych pracovníkov je mimoriadne široká a často sa koncentruje na rôznu administratívu, vymáhanie úhrady za poskytnuté služby a zabezpečovanie kultúrno-záujmovej činnosti pre klientov. Na priamu prácu s klientom (realizáciu rôznych terapií) zostáva len málo času; kontakt sa obmedzuje na krátke informatívne rozhovory, prípadne riešenie sťažností. Z týchto dôvodov sa domnievam, že súčasné konanie sociál-

ných pracovníkov limituje ich pracovná náplň a ich nedostatok. Pre úplnosť je nutné dodať, že v týchto zariadeniach pracujú aj iní pomáhajúci profesionáli – ergoterapeuti a fyzioterapeuti, kultúrni, resp. sociálno-kultúrni pracovníci, ktorí majú stály, priamy kontakt s klientelou.

Na okraj chcem uviesť jedno alarmujúce zistenie, ktoré vyplynulo z nášho prieskumu – časť respondentov trpí mobbingom. Zneužívanie moci, ale vôbec zvládanie moci, preto považujem za významnú tému ďalšieho vzdelávania všetkých sociálnych pracovníkov.

Sociálni pracovníci riešia často dilematické situácie, ktoré si niekedy racionalizujú.

Ktoré dilemy pomáha racionalizácia pracovníkom v organizácii zvládať?

Racionalizácia patrí medzi formy obranných a adaptačných mechanizmov, ktoré sociálny pracovník uplatňuje v procese zvládania frustrujúcich situácií. Ide o hľadanie racionálnych argumentov, ktorými pracovník odôvodňuje a ospravedlňuje motívy pôvodného konania, v snahe zachovať si sebavedomie a dobrú mienku o sebe. K týmto mechanizmom zaraďujeme bagatelizáciu, mechanizmus „sladkých citrónov“ a relativizáciu (Bratská, M., 2001, str. 97–98). Podľa môjho názoru a výsledkov spomínaného prieskumu v súčasnosti sociálnych pracovníkov najviac trápi interpersonálne vzťahy – vzťahy nadriadený–podriadený, vzťahy v pracovných kolektívoch a napokon aj vzťah ku klientom a ich rodinám.

Ako teda zvládať dilematické pracovné situácie?

Túto otázku mi sociálni pracovníci, ale aj študenti odboru často kladú. Univerzálny recept pochopiteľne neexistuje. Každý sociálny pracovník si musí nájsť vlastnú cestu a vyrovnať sa v jej priebehu s vlastnými obmedzeniami, limitami, bariérami i neúspechmi. Napomôcť môže ďalšie vzdelávanie, supervízia, či bálintovské skupiny. Podľa môjho názoru ale ide najmä o otázku vôle k osobnému rozvoju a k seba výchove. Je to predovšetkým otázka uplatňovania a presadzovania etických hodnôt, otázka hľadania životného poslania a následne aj otázka životného štýlu.

Rozhovor pripravil Pavel Bajer

Empatia by nemala znamenať stotožnenie s tými, čo potrebujú pomoc

Tréningom a výskumom v oblasti riešenia konfliktov a kooperatívneho plánovania sa dlhé roky zaoberá psychológ **Dušan Ondrušek**, PhD. Školí manažerov z organizácií, ako majú riešiť konflikty, a zabýva sa rozbormi konfliktov v organizáciách. Okrem toho sa zaoberá vzdelávaním v oblasti menšinových práv a medzikultúrneho dorozumenia, sociálnymi zmenami a sociálnym rozvojom, svojpomocným hnutím a psychológiou altruizmu. Je výkonným riaditeľom Partners for Democratic Change Slovakia (PDCS). Ide o nezávislú, mimovládnu neziskovú organizáciu, ktorá poskytuje profesionálne vzdelávacie a konzultačno-poradenské služby a vydáva publikácie. PDCS je súčasťou Partners for Democratic Change International, siete podobných inštitúcií v 12 krajinách sveta. Poslaním PDCS je spoluplytvárať a posilňovať demokratickú kultúru, šíriť demokratické prístupy a mechanizmy pre dialóg a predchádzanie konfliktom.

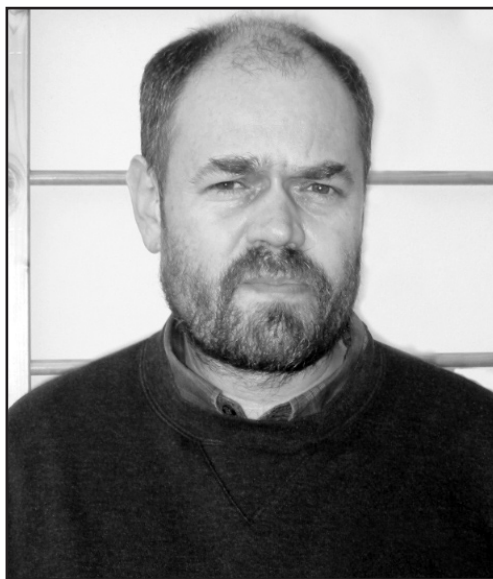
Absolvoval ste množstvo výcvikov, stáží, získal ste vzdelanie v uplatňovaní rôznych technik a prístupov. Čo teda z pohľadu vašich dlhodobých skúseností považujete za najdôležitejší, aby komunikácia, vzťahy v tímu, organizácii dobre fungovali?

Keď to veľmi zjednoduším, tak vystačíme s jedným slovom – participácia. Zdá sa mi dôležité, aby členovia tímu alebo organizácie mali možnosť byť plne informovaní o všetkom, čo sa ich môže týkať, a v ideálnom prípade, aby mohli o kľúčových otázkach aj spolurozhodovať. Na pracoviskách, kde nie sú tajnosti a neočakávané prekvapenia, sa dýcha ľahšie. Ľudia potrebujú nielen dobré ohodnotenie, ale aj pocit, že sú v tíme platnými členmi, že môžu niečo ovplyvniť.

Jaké typy, formy, druhy konfliktov v organizáciách sociálnych služieb najčastejšie riešite? Čo býva ich príčinou?

Často sa stretávame so situáciou dvoch silných rozhádaných lídrov. Tí svoju nezrelosť v osobnom spore riešia tak, že doň postupne vtahujú celé pracovisko a menia ho na podozrievavé a nespokojné tábory. Inokedy je nespravodlivosť zakorenená vo vnútorných pravidlách alebo zvykoch organizácie.

Ľudia majú tendenciu vysvetľovať si konflikty psychologickými príčinami. Za všetkými konfliktmi hľadajú pokazené vzťahy a charakterové vybočenia. Príčiny konfliktov v organizácii však často majú systémovú podobu. V byrokratickej organizácii s patologickými pravidlami sa aj ľudia, ktorí sú mimo pracovisko milí a kooperatívni, po čase začínajú



Dušan Ondrušek, PhD.

správať patologicky. Núti ich k tomu charakter ich pracoviska. Takíto pracovníci nepotrebujú tréningy asertivity ani autogénny tréning, ale zmenu pravidiel, na ktorých bolo postavené patologicky fungujúce pracovisko.

Mnoho konfliktov nie je sprevádzaných napätím. Ide o stret odlišných názorov. Výsledkom konfrontácie býva riešenie, ktoré sa pre pracovisko ukáže ako produktívnejšie. Konflikty majú aj konštruktívny charakter.

Podľa čoho sa rozhodujete, či pristúpite k mediácii, vyjednávaní alebo facilitácii?

Facilitovanie (doslova „uľahčovanie“) je pomoc nezávislého procesového experta pri plá-

novaní alebo rozhodovaní sa skupiny – takto postupujeme najčastejšie v situáciách strategického plánovania.

Negociácia (čiže vyjednávanie) alebo mediácia (čiže sprostredkovanie) sa využívajú v situáciách otvoreného konfliktu dvoch či viacerých strán sporu.

O negociáciu ide, ak sporiace sa strany riešia situáciu samy a nevolajú k nej pomoc tretej – neutrálnej strany. Aj vyjednávacie tímy niekedy využívajú expertov zvonku (hlavne v situáciách každoročných kolektívnych vyjednávaní odborárov a predstaviteľov vedenia pracovísk), ale od týchto expertov sa neočakáva nestrannosť. Naopak – ich úlohou je kultivované, ale účinne presadzovať záujmy jednej zo strán. V roli vyjednávačov sa ocitávame len výnimočne.

V mediácii ide o pokus tretej neutrálnej strany pomôcť k dohode sporiacich sa strán. K mediácii pristupujeme, ak sa v konflikte nevyskytlo násilie, strany majú (napriek súčasnemu sporu) záujem sa dohodnúť, keďže i v budúcnosti asi budú musieť koexistovať a možno aj spolupracovať. Tak je tomu napríklad u susedov, spolupracovníkov alebo v prípade organizácií zapojených do spoločného projektu.

Aké alternatívne mechanizmy využívate pri riešení konfliktov?

Mediácia, zmierovanie, dialóg sa niekedy označujú za alternatívne mechanizmy riešenia konfliktov, pretože predstavujú alternatívu voči tradičným postupom. Tradičné postupy využívajú silnejší partneri, keď spor riešia tak, že uplatňujú svoju fyzickú, finančnú alebo pozíčnú moc, alebo sa konflikt rieši za pomoci formálnej autority alebo súdu.

Menia sa, vyvíjajú metódy, prístupy pri riešení konfliktov?

Stále viac sa upúšťa od predstavy, že konflikt je nejaká pokazená hračka alebo mechanizmus, ktorý je možno ľuďom dočasne odobrať, opraviť a vylepšený mechanizmus vrátiť na svoje miesto. Konflikt nemožno oddeliť od ľudí, ani od kontextu, v ktorom sa rozvíja. Možno ho meniť tým, že sa súčasne s jeho podobou pokúšame ovplyvniť jeho aktérov i kontext, v ktorom sa odohráva.

Je možné uviesť, ktorý prístup sa najviac hodí pri riešení konfliktov v sociálnej oblasti?

Veľa sa hovorí o Harvardskom prístupe ku konfliktom, o Humanistickom prístupe zameranom na ľudské potreby, o Transformačnom prístupe... ale ja veľmi neverím na špecifické prístupy. Najviac sa mi pozdáva eklektizmus a citlivé používanie zdravého rozumu.

Líši sa konflikty v sociálnej oblasti od konfliktov v komerčnom sektore? V čom?

Ani nie. Veľa organizácií v sociálnej sfére si v snahe o efektivitu a profesionalizmus osvojuje aj biznisové postupy zamerané na profesionálny výkon. Na druhej strane začína veľa firiem – povedľa zisku – uvažovať aj o spoločenskej zodpovednosti a sociálnom rozmere podnikania. Stiera sa hranica medzi štruktúrnou podobou organizácií v sociálnej a komerčnej sfére, stierajú sa aj rozdiely v podobe konfliktov.

Poskytujete rovnako konzultácie zamerané na organizačný rozvoj. Čo doporučujete ľuďom v organizáciách sociálnych služieb, aby mohli poskytovať kvalitnejšie služby svojim klientom?

Každý poskytovateľ služieb by si čas od času mal vyskúšať rolu klienta. Niet nad skúsenosť na vlastnej koži. A po čase treba túto skúsenosť zopakovať, pamäť je krátka.

Čo je potreba k budovaniu dobre sa rozvíjajúceho pracovného tímu?

Najdôležitejšie sa mi zdá mať jasné poslanie, okolo ktorého sa dá zomknúť. Ak vieme, prečo máme venovať toľko energie nejakej sociálnej službe, všetky ostatné ťažkosti sprevádzajúce formovanie tímu sa znášajú ľahšie. Občas je užitočné pohovoriť si o tom, prečo robíme to, čo robíme.

Ktoré organizácie sociálnych služieb si najviac žiadajú vaše služby?

V minulosti sa na nás obracali hlavne neziskové organizácie. V súčasnosti realizujeme množstvo tréningov pre Partnerstvá sociálnej inklúzie v okresoch a dlhodobú prípravu vyše 600 komunitných sociálnych pracovníkov z Fondu sociálneho rozvoja.

Čo považujete za najdôležitejšie, aby organizácia bola dobre riadená?

Aby bolo líderstvo a riadenie organizácie v rovnováhe. Hovorí sa, že líderstvo je schopnosť robiť správne veci a riadenie je schopnosť robiť veci správne. Málokedy sa podarí, že funkcia líderstva a riadenia v organizácii sa sústreďujú v osobe jedného človeka. Rozdelenie zodpovedností líderstva a riadenia medzi dvoch ľudí je v poriadku, len sa tí dvaja (alebo dve) musia navzájom rešpektovať a dopĺňať.

Myslíte si, že v sociálnej oblasti existuje dostatok schopných vedúcich pracovníkov? Aké vloh, schopností, znalostí im chýbajú, aby mohli byť dobrými vedúcimi, konali správne rozhodnutia?

Komplexná odpoveď by si vyžadovala oveľa väčší priestor, takže upozorním len na jeden aspekt. V sociálnej sfére sa stretávam s príliš mnohými lídrami, ktorí osobne investujú do pomoci ľuďom v núdzi, tak, že zabúdajú na seba a roky nekultivujú vlastnú osobnosť. Nemajú na seba čas, chcú „zachraňovať svet“. Ale ich vlastná osobnosť je ich pracovným nástrojom. Ak nemajú odstup od toho, čo robia, hrozí, že príliš skoro vyhoria a potom v panike opúšťajú miesta, kde kvalifikačný rast a profesionálny rozvoj vyžadovali roky prípravy. Ak by sa im podarilo realistejšie vyhodnocovať vlastné možnosti pomoci, boli by efektívnejší. Empatia by nemala znamenať sa stotožnenie s tými, čo potrebujú pomoc.

Rozhovor pripravil Pavel Bajer



Časopis přináší články o lidských právech a problémech uprchlíků v ČR i ve světě, informuje o aktivitách na pomoc uprchlíkům i o situaci v jednotlivých zemích, odkud k nám přicházejí. Obsahuje také rozhovory se zajímavými lidmi, statistiky a informace o aktivitách na pomoc běžencům, do kterých je možné se zapojit.

Časopis si můžete objednat:

- 1) v tištěné podobě (cena 10 Kč + 15 Kč poštovné za číslo) = 100 Kč/rok;
- 2) v elektronické podobě (formát PDF) e-mailem zdarma na adrese:

NESEHNUTÍ Brno, tř. Kpt. Jaroše 31,
Brno 602 00,
tel./fax: +420 – 543 345 342,
e-mail: pres@nesehnuti.cz
či prostřednictvím webové stránky
<http://uprchlik.ecn.cz/cz/navratka.html>

Prodejní cena:
15 Kč

Jak se chránit před vyhořením

Lidé v pomáhajících profesích patří ke skupinám nejvíce ohroženým syndromem vyhoření. Před tímto stavem celkového vyčerpání, zejména ve formě psychické únavy, se lze chránit různým způsobem. Někteří sociální pracovníci v USA si berou po dvou letech intenzivní práce s klientem volno a odjíždějí na čtvrt roku mimo civilizaci, kde mohou být sami. Tento čas využívají k odpočinku a načerpání nových sil.

Rada sociální pracovníků v České republice by určitě uvítala delší čas volna, ale těžko si ho mohou vzít. „Problém je v tom, že jako nezisková organizace získáváme na poskytování služeb většinu finančních prostředků z grantů EU. Jenže ani z grantů EU, ani ze státních dotací není možné platit víc než běžnou dovolenou pracovníků, což činí pět týdnů ročně,“ vysvětluje **Jana Tomášková**, vedoucí Agentury podporovaného zaměstnávání (APZ) ve SPOLU Olomouc. „Nebyl by problém, kdyby si pracovník vzal na tři měsíce neplacené volno, to by organizace umožnila, ale placené volno bohužel ne, protože bychom ho neměli z čeho zaplatit,“ dodává. **Josef Teč** dostal nabídku na několikaměsíční volno od nadřízeného zhruba po třech letech práce v organizaci, když měl pocit, že nemůže dál. „Nevyužil jsem však této nabídky,“ svěruje se vedoucí střediska pro lidi s tělesným handicapem v olomoucké charitě.

Pokud by Tomášková obdržela víceměsíční volno, využila by ho na cestování, relaxaci, setkávání se s přáteli a rodinou i na další činnosti, na které jí „normálně“ moc času nezbyvá. Obdobně by s volným časem naložila **Katrin Křupková** z Azylového domu Magistrátu města Olomouce, kde poskytují ubytování pro muže starší 18 let, kteří se ocitli v tíživé sociální situaci. Kromě cestování a studijních pobytů by si užívala jen prosté relaxace. Tříměsíční volno pro sociální pracovníky považuje Teč za přínosné. „Myslím, že využití tohoto volna je hodně individuální. Osobně bych si dal měsíc úplného volna a pak by se uvidělo,“ přemítá.

Zbytečná administrativa a nedokončená standardizace služeb

Mnozí sociální pracovníci by se rádi více a komplexněji věnovali klientům, jenže narážejí na problémy, které jim berou sílu a chuť do práce. „I když se to nezdá, nejvíce mě vyčerpává stereotypní práce v podobě administrace projektů a čím dál více požadavků, často nelogických, ze strany poskytovatelů dotací,“ konstatuje Tomášková, která se v APZ zabývá právě tvorbou, koordinací a částečně administrací projektů. Někdy zbytečná administrativa při zajišťování dokladů, při sepisování různých žádostí, při vyřizování starobního nebo invalidního důchodu, při evidenci na úřadu práce, při kontaktech se zdravotnickými zařízeními vadí i Křupkové. Vedoucímu střediska pro lidi s tělesným handicapem bere nejvíce chuti zabývat se co neúčinněji problémy klientů nedokončená standardizace služeb, především v oblasti jasně definované nabídky služeb pro uživatele. „Je pro mne velmi únavné vysvětlovat zaměstnancům, proč si myslím, že některý jejich postup nebyl úplně správný. Chápu jejich rozhořčení, pokud jsou přesvědčeni, že všechno udělali nejlépe, jak dovedli, a já jim něco vytknu,“ popisuje své trable Teč, který by uvítal jasné definice jednotlivých postupů, návrhy řešení etických dilemat, precizněji formulované individuální plány a smlouvy s uživateli a další metodickou podporu, která by pomohla jemu jako vedoucímu, zaměstnancům i klientům. Pokud má mluvit za kolegy z terénu, ti přicházejí nejvíce unaveni po práci s uživatelem, který se snaží přenášet své negativní emoce na okolí.

Ve většině organizací sociálních služeb dnes už fungují pravidelné supervize, které pomáhají předcházet vyhoření. V azylovém domě se konají supervize ve formě bálintovských skupin. V APZ provádějí kromě supervize pracovníků organizace i intervize pracovníků organizace a dost časté bývají intervize týmu APZ například formou sportování či zábavných kulturně-společenských večerů. Snaží se také stavět na otevřené komunikaci a motivačních

pohovorech. „V organizaci máme interní dohodu. Pokud někdo bude cítit, že by u něj mohlo dojít k vyhoření, tak se může na dobu 14 dnů přefadit na jiné pracoviště s jinou náplní práce. Osobně se chráním fyzickou prací doma, cestováním a rozhodně se snažím si práci „nebrat domů“,“ informuje Tomášková, jež má na starosti kromě vedení APZ jako celku tyto činnosti: vedení týmu pracovních konzultantů a asistentů, jednání s úřady, jednání se zaměstnavateli, jednání s klienty se zdravotním postižením.

Supervize, školení, výcviky a semináře mohou pomoci nevyhořet

Za nejdůležitější v boji s vyhořením považuje Teč pevný základ uvnitř sebe sama, tedy mít jasno v tom, co děláš za práci a proč, a dále dokázat předávat problémy, které sám nedokáže vyřešit, nahoru – ať už v hierarchii služební či duchovní. „To je ale úkol na celý život,“ uvědomuje si. V praktické oblasti mu pomáhají především různá školení a výcviky, ať už přímo zaměřená na problém vyhoření, nebo na nácvik chování v obtížných situacích,

například asertivita. „Nepovažuji však svou obranu před tímto problémem za úplně dostatečnou,“ dodává.

Ochrana pracovníků v organizaci před vyhořením by měla být i úkolem vedení. „Komplexně pojatý plán pro předcházení vyhoření nemáme,“ přiznává vedoucí střediska pro lidi s tělesným handicapem. Vedoucí jednotlivých středisek mají zcela volnou ruku v tom, jak o své pracovníky budou pečovat. Všechna střediska pracují pod supervizí, většinou týmovou. „V poslední době je k dispozici poměrně velké množství seminářů, mnoho z nich financovaných ze zdrojů Evropského sociálního fondu a některé jsou velmi kvalitní,“ přibližuje Teč. Nabídku různých seminářů ostatně oceňuje i Křupková. V olomoucké charitě vedoucí vypracovávají plán vzdělávání pro svá střediska. „Jaký důraz věnují problematice vyhoření, však záleží na nich. Myslím si ale, že každé setkání s kolegy z jiných zařízení a firem, dobře moderované lektorem, pomáhá syndromu vyhoření předcházet,“ domnívá se Teč.

Pavel Bajer

kamínky pro rodinu

vydává brněnské Centrum pro rodinu a sociální péči a Klub přátel rodiny



KLUB
PŘÁTEL
RODINY

Časopis pro rodiče, nastávající rodiče a děti

- Formou reportáží, rozhovorů a příspěvků odborníků se orientuje na obtížné momenty rodinného života a pochopení vzájemných vztahů. Součástí časopisu je také několik stránek zaměřených na specifickou problematiku rodin s hyperaktivními dětmi.
- Odborné články doplňují stránky určené pro volný čas, svou rubriku zde najdou mámy, tátové, děti i senioři. Pro věřící čtenáře je určena rubrika „rodina a víra“, věnovaná otázkám praktického prožívání víry v rodině.
- V příloze časopisu najdete pravidelnou nabídku aktivit (nejen) pro rodiny pořádaných Centrem pro rodinu (společná setkání rodin, pobyty a výlety, kursy a semináře pro rodiče a seniory, pozvánky z klubů maminek a dalších).

**„naším přáním je vytvářet prostor pro
vzájemné setkání a psát o rodině jaká je“**

Objednáním časopisu se stáváte členy Klubu přátel rodiny.
Za členský příspěvek získáte roční předplatné Kamínek pro rodinu (pět čísel) a další výhody spojené s členstvím.
Více na www.crsp.cz nebo v Centru pro rodinu a sociální péči, Josefská 1, Brno 602 00, e-mail: kpro@centrum.cz, kaminky@centrum.cz.



Představy sociálního pracovníka a klienta se ne vždy shodují

Do tématu organizační kultury patří i respektování morálních zásad. Každá organizace sociálních služeb má určitý etický kód, výsledek obecných etických zásad modifikovaných do podmínek dané organizace. Na etický rozměr činnosti sociálního pracovníka jsme se zeptali ředitelky Novoměstských sociálních služeb a místopředsedkyně Společnosti sociálních pracovníků **Marie Scheibové**.

Nejprve se zeptám na základní morální standard. Co by podle vás sociální pracovník neměl nikdy udělat?

Nikdy by neměl klienta zneužít ke svým osobním zájmům. Samozřejmě toho, co by neměl sociální pracovník nikdy udělat, je více, ale zneužití považuji za úmyslné a cílené nemorální chování, proto by se ho neměl nikdy dopustit.

Co pro vás znamená práce ve vaší organizaci?

Kromě mé rodiny je největším smyslem mého života.

Jak jste (ne)spokojena s pracovními podmínkami, finančním ohodnocením ve vaší organizaci, využitím vaší kvalifikace?

Myslím, že pracovní podmínky jsou v naší organizaci dobré, dokonce si myslím, že máme se spolupracovníky solidní vzájemné mezilidské vztahy. Zastávám teorii, že když spolu dobře komunikují spolupracovníci a chovají se k sobě slušně, chovají se pak slušně i ke svým klientům.

Pracovníci v sociálních službách jsou obecně finančně podhodnoceni, stejně je tomu v některých dalších oborech. Rozdíl je však v tom, že dosud nikdy nestávkovali. Mají zřejmě, ve většině případů, určité sociální cílení a váží si své práce. Možná i toho, že práci

mají, přestože je to práce náročná. Svoji kvalifikaci využívám.

Můžete jednat s klienty o samotě?

Ano, mohu.

Jaká bývají nejtýpější etická dilemata?

Daří se tato dilemata identifikovat?

To je poměrně složitá otázka. Já osobně si někdy uvědomím, že se k někomu, kdo mi je někdy více sympatický, chovám více přátelsky. Obecně časté dilema je však zřejmě při střetu představy klienta o řešení jeho nepříznivé sociální situace s představou sociálního pracovníka o tom, jaké řešení by pro klienta bylo optimální, tedy hranice, do jaké může jeho představu měnit či ovlivňovat.

Používáte stejné etické principy na situace v osobním životě a na situace vzniklé v rámci sociální práce?

Snažím se zachovávat etické principy i v osobním životě. Moje emoce však někdy tuto snahu občas utlumí, ale to je zřejmě zcela přirozené.

Jakých etických teorií a principů se v oblasti sociálních služeb nejčastěji užívá?

Určitě to je respektování důstojnosti člověka, mlčenlivost a empatie.

Rozhovor připravil Pavel Bajer

Kvalita sociálních služeb ve světle zákona o sociálních službách

Téměř po 12 letech byl přijat zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách (dále jen zákon), který nově upravuje oblast poskytování sociálních služeb. Zákon nabude účinnosti dne 1. 1. 2007. Zákon také upravuje předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka.

Do zákona byla zapracována řada nových oblastí, které dosavadní platná legislativa nezná.

A to zejména příspěvek na péči, druhy sociálních služeb, povinnosti poskytovatele, registraci poskytovatele jako oprávnění poskytovat sociální služby, kvalitu sociálních služeb, inspekci poskytování sociálních služeb, v příloze vyhlášky zákona jsou zpracovány standardy kvality sociálních služeb.

Koncept kvality sociálních služeb se vytváří a rozvíjí a dílčí projekty jsou realizovány v České republice již řadu let. MPSV vydalo Standardy kvality sociálních služeb v roce 2002. Zavádění Standardů kvality bylo a je systematicky podporováno v rámci dotačních programů a systémových projektů MPSV. Jsou podporovány projekty konkrétních poskytovatelů, ale i projekty krajské, které jsou zaměřeny na zvyšování kvality poskytovaných sociálních služeb u většího počtu poskytovatelů. Pro programovací období 2007 až 2013 je opět oblast kvality sociálních služeb jedním z významných témat, které bude dotačně podporováno.

Základní charakteristiku kvality a zmínku o Standardech kvality uvádí samotný zákon. Úroveň kvality sociálních služeb je podle zákona definována standardy kvality sociálních služeb v oblasti personální, provozní a v oblasti vztahů mezi poskytovatelem a osobami. Standardy kvality jsou nástrojem pro hodnocení a zavádění kvality sociálních služeb. Je povinností každého poskytovatele poskytovat sociální služby v náležité kvalitě tak, aby bylo důsledně zajištěno dodržování lidských práv a základních svobod osob. Zákon definuje řadu oblastí, ke kterým se následně kritéria standardů kvality vztahují. Tyto oblasti jsou upraveny zejména v části povinnosti poskytovatele, opatření omezující pohyb, smlouva, základní zásady.

Mezi základní povinnosti poskytovatele patří zejména vést písemné individuální záznamy o službě a hodnotit průběh služby poskytované konkrétnímu uživateli, vytvářet při poskytování sociálních služeb takové podmínky, které zamezí střetu zájmů uživatele se zájmy poskytovatele, informovat zájemce o službu, apod.

Zcela novou oblastí, kterou zákon upravuje, je inspekce poskytování sociálních služeb (dále jen „inspekce“). Inspekce se řídí zákonem o státní kontrole. Je prováděna u poskytovatele sociálních služeb, kterému bylo vydáno rozhodnutí o registraci. Inspekci provádí krajský úřad, popřípadě ministerstvo. Předmětem inspekce je plnění podmínek stanovených pro registraci, plnění povinností poskytovatele, kvalita poskytovaných služeb. Inspekci provádí tříčlenný tým. Do inspekčního týmu mohou být přizváni specializovaní odborníci.

Koncepční projekty MPSV v oblasti kvality sociálních služeb v letech 2004–2007

Po ukončení česko-britského projektu (1999 až 2002) navázalo MPSV aktivitou Vzdělávání inspektorů kvality sociálních služeb. Tento projekt byl realizován v letech 2004 až 2005. Cílem projektu bylo umožnit zařízením sociálních služeb a jejich zřizovatelům přípravu na budoucí zákonnou povinnost naplňování Standardů kvality sociálních služeb, prakticky ověřovat a dotvořit metodiku inspekci, vyškolit další skupinu odborníků pro hodnocení kvality sociálních služeb, metodicky podporovat poskytovatele a zřizovatele sociálních služeb. Praktická část vzdělávání, tzv. přípravné inspekce, byla realizována v součinnosti se zřizovateli (a to zejména krajskými úřady). Celkově bylo provedeno 37 přípravných inspekci. Prostřednictvím inspekci byla srovnávána kvalita poskytovaných služeb podle Standardů kvality sociálních služeb. Inspekční týmy složené z inspektorů, kteří jsou vedeni v Seznamu MPSV, pracovaly podle Metodiky inspekci (MPSV, 2003). Přípravné inspekce měly pro zařízení dobrovolný charakter.

S přijetím zákona o sociálních službách vyhlásilo MPSV nový systémový projekt Systém kvality v sociálních službách, který je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem EU.

Projekt se skládá ze dvou menších projektů – Vzdělávání specializovaných odborníků – inspektorů kvality sociálních služeb a Vzdělávání v zavádění Standardů kvality sociálních služeb. Cílem je vytvoření dílčích produktů jako podpory implementace zákona v rámci konzultačního procesu s relevantními partnery, kteří působí v oblasti sociálních služeb.

Veřejnou zakázku Vzdělávání specializovaných odborníků – inspektorů kvality sociálních služeb realizují pro MPSV společnosti EuroProfis, Hestia, INSTAND a Vzdělávací centrum pro veřejnou správu. V rámci projektu bude vytvořen vzdělávací program pro lektory a specializované odborníky, a to jak iniciální, tak průběžný. Celkem bude vyškolen 90 nových specializovaných odborníků – inspektorů kvality sociálních služeb a 30 lektorů. Vzdělávání bude probíhat v teoretických i praktických částech. Průběžné vzdělávání bude zaměřeno na teoretické znalosti, individuální potřeby a supervizní podporu.

První výběrové řízení bylo vyhlášeno dne 1. června 2006. Celkem budou postupně vyhlášena tři výběrová řízení, která se skládají ze tří kol.

Kdo se může stát inspektorem kvality sociálních služeb

Mezi základní předpoklady, aby se osoba mohla stát specializovaným odborníkem – inspektorem kvality sociálních služeb, patří: vysokoškolské vzdělání se zaměřením na sociální práci, sociální pedagogiku, sociální politiku, sociální péči, speciální pedagogiku, resp. příbuzné obory, pět let praxe, zkušenosti s vedením či vedoucí pozice minimálně dva roky (v odůvodněných případech VOŠ – osoba posléze se stane specializovaným odborníkem – inspektorem kvality sociálních služeb s omezenou

působností), znalost zákona o sociálních službách včetně standardů kvality sociálních služeb, předpoklady pro týmovou práci, přijetí závazku k absolvování vzdělávacího programu, přijetí závazku o budoucím výkonu činnosti jako člen inspekčních týmů minimálně pět let po absolvování vzdělávání. Více informací lze nalézt na internetových stránkách projektu www.iqss.cz.

Celkový obsah studia je 143 hodin. Vzdělávací program obsahuje teoretickou a praktickou část. Časová dotace je 78 hodin teoretické výuky a 65 hodin praktické výuky. V rámci praktické výuky budou realizovány jednodenní školení, třídní školící inspekce, jednodenní školení po inspekci.

Stěžejním dokumentem, který bude vypracován v rámci projektu, je metodika inspekce. Metodika bude upravovat fungování celého systému tak, aby byl transparentní a přístupy byly jednotné. Zároveň bude zaměřena na výkon činnosti při konkrétní inspekci sociálních služeb.

Druhá část projektu

Vzdělávání v zavádění standardů kvality sociálních služeb realizuje MPSV. Do projektu jsou vybírány další subjekty formou podlimitních zakázek na oblasti vzdělávání, koordinace a výzkumů. Cílem projektu je vytvoření vzdělávacího programu a výškolení osob, které budou zaměřeny na zavádění standardů kvality sociálních služeb, dále pak vytvoření jednotné metodiky pro tvorbu druhových standardů kvality. V tomto projektu bude kladen velký důraz na využití všech zkušeností a výstupů z řady projektů v oblasti zavádění standardů kvality sociálních služeb. Nedílnou součástí bude podpora těch asociací, sdružení poskytovatelů sociálních služeb, aby vytvářely, revidovaly, iniciovaly vznik vzdělávacích programů v oblasti druhových standardů kvality sociálních služeb.

ThDr. Markéta Kateřina Holečková,
oddělení koncepce sociálních služeb MPSV ČR

MPSV podporuje plánování sociálních služeb v obcích a krajích

Podpořit procesy plánování sociálních služeb na místní úrovni, poskytnout metodická vodítka, vzdělat odborníky a připravit vzdělávací programy v oblasti plánování, takové jsou hlavní cíle veřejné zakázky Zajištění místní a typové dostupnosti sociálních služeb, kterou ve spolupráci s dodavateli realizuje Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (MPSV).

V ČR probíhá komunitní plánování sociálních služeb již několik let a postupně se ukázalo jako žádoucí navrhnout a postupně do praxe uvádět systémově ucelený přístup k plánování služeb. I z tohoto důvodu MPSV vyhlásilo počátkem minulého roku veřejnou zakázku, jejímiž dodavateli se staly společnosti Komunitní plánování, o. p. s., Centrum pro komunitní práci, Domov sv. Anežky a Západočeská univerzita.

Co je obsahem zakázky a v čem by měly spočívat její přínosy?

Prvním z cílů je vytvoření a ověření metodik plánování sociálních služeb. Tyto metodiky mají sloužit jako vodítka zejména pro obce, jak přistupovat k plánování sociálních služeb a jak realizovat celý proces. Nyní je k dispozici pracovní verze metodik, kterou lze nalézt na www.mpsv.cz – sociální služby – komunitní plánování – Kapitoly komunitního plánování nebo na stránkách www.kpss.cz. Spolu s touto verzí existují i příklady dobré praxe, jež si lze přečíst také na uvedených stránkách.

Druhým cílem je příprava a pilotní vyzkoušení vzdělávacího programu pro zpracovatele plánů sociálních služeb v obcích. Program je hotov a od července do prosince 2006 bude probíhat ve vybraných obcích každého kraje. Školiteli přitom budou tzv. krajští vzdělavatelé. Záměrem je, aby lidé zabývající se plánováním sociálních služeb v obcích získali dostatečný náhled, znalosti a postupy využitelné v praxi a dovedli je aplikovat při plánování a sestavování obecních plánů sociálních služeb.

Zmínění krajští vzdělavatelé sami procházeli a budou procházet intenzivním vzděláváním, jež se završí začátkem roku 2007. Třetím

cílem tedy je, aby v každém kraji existovalo několik vzdělavatelů, kteří budou schopni poskytovat obcím podporu při plánování sociálních služeb, a to jak po metodické stránce, např. formou konzultací či spolupráce při řešení vzniklých problémů přímo v dané obci, tak i po stránce doplnění nebo rozvíjení dovedností lidí v obcích např. formou jejich dalšího vzdělávání.

Nedílnou součástí celé veřejné zakázky je rovněž návrh dalšího vedení systému plánování sociálních služeb po ukončení projektu, který bude postupně připravován.

Jak je již z popisu vzdělávacích programů patrné, jednotlivé cíle se prolínají. Podobně při práci na metodikách se počítá nejen s připomínkami veřejnosti, ale i s náměty budoucích krajských vzdělavatelů a účastníků vzdělávacího programu pro zpracovatele plánů sociálních služeb v obcích.

V současné době tedy procházejí vzděláváním krajští vzdělavatelé, kteří absolvovali první teoretickou část vzdělávacího modulu. V rámci druhé části, praktické, budou sami uplatňovat své dosud nabyté dovednosti a vědomosti. Stanou se lektory pro zástupce obcí neboli zpracovatele plánů v obcích, čímž zároveň dojde ke zpřesnění modelu vzdělávacího programu pro obce tak, aby mohl být následně dopracován do konečné podoby. V obou vzdělávacích programech se také využívají vzniklé metodiky plánování sociálních služeb.

V průběhu podzimu a do konce roku 2006 bude probíhat doplňování a úprava metodik, které budou v definitivní podobě hotovy začátkem roku 2007, kdy také skončí vzdělávání krajských vzdělavatelů.

Celá zakázka má souvislost se zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. V zákoně se také definuje pojem a obsah tzv. plánů rozvoje sociálních služeb (dosud známých pod souslovím komunitní plány sociálních služeb), stejně jako působnost obcí, krajů a ministerstva v plánování sociálních služeb. K tomu, aby všechny jmenované subjekty mohly zákon naplňovat, přispívá svým zaměřením

a dosavadními i očekávanými výstupy zakázka Zajištění místní a typové dostupnosti sociálních služeb.

MPSV komunitní plánování sociálních služeb podporuje od doby, kdy se v ČR začalo realizovat a iniciovalo jeho rozšiřování a zavádění. Podpora měla podobu vzdělávacích programů, metodické a konzultační činnosti, zvláštních dotačních titulů i prosazení plánování sociálních služeb jako aktivit financovaných z evropského sociálního fondu. Významným posunem je rovněž zakotvení plánování sociálních slu-

žeb v zákoně a jeho provázání s financováním sociálních služeb a na systémové rovině právě uskutečňováním popsané zakázky. MPSV hodlá i nadále propagovat, metodicky zaštiťovat a podporovat plánování sociálních služeb, a to na všech úrovních. Aktuální informace jsou dostupné na internetových stránkách MPSV a pracovníci odboru sociálních služeb MPSV, kteří se plánováním sociálních služeb zabývají, jsou k dispozici ke konzultacím.

PhDr. Vladana Vasková,
odbor sociálních služeb MPSV

Komunitní plán sociálních služeb v Brně má být hotov v roce 2007

V řadě obcí a měst ČR v současné době vznikají koncepce sociálních služeb v rámci procesu komunitního plánování sociálních služeb. Pod tímto pro jazyk český poněkud krkolomným názvem nalezneme metodu, která je postavena na vysoké míře participace subjektů, kterých se poskytování sociálních služeb v určité lokalitě dotýká: zřizovatelé služeb, jejich poskytovatelé a zejména lidé, kteří služby využívají (nebo výhledově se uživateli stanou). S využitím této metody se zvyšuje pravděpodobnost, že sociální služby budou poskytovány kvalitně, v dostatečném rozsahu a adekvátním obsahu právě těm osobám, které je potřebují.

Letos na jaře se konala v Brně Zahajovací konference k procesu komunitního plánování sociálních služeb ve městě Brně. Akce se konala pod záštitou členky Rady města Brna a předsedkyně zdravotní a sociální komise RNDr. Barbory Javorové za přítomnosti odborníků z Ministerstva práce a sociálních věcí ČR, Krajského úřadu Jihomoravského kraje, Fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně a dalších. Touto konferencí byl oficiálně zahájen samotný proces komunitního plánování sociálních služeb (dále jen KPSS) ve městě Brně. Sešlo se na ní kolem 230 zástupců zadavatele, poskytovatelů a uživatelů sociálních služeb. Důležitým momentem celého setkání bylo zapsání se jednotlivých účastníků do pracovních skupin, které jsou základním předpokladem pro vznik komunitního plánu sociálních služeb, jehož návrh by měl být hotov v červenci roku 2007.

Pracovní skupiny byly v první fázi ustaveny pro osm základních cílových skupin: rodiny s dětmi, senioři, etnické menšiny, osoby s tělesným posti-

žením, osoby s mentálním postižením, osoby se smyslovým postižením, osoby s duševním onemocněním, osoby společensky nepřizpůsobené. Výčet skupin však nemusí být definitivní, po prvních setkáních se naopak objevují další cílové skupiny, které budou mít v celém procesu také své místo.

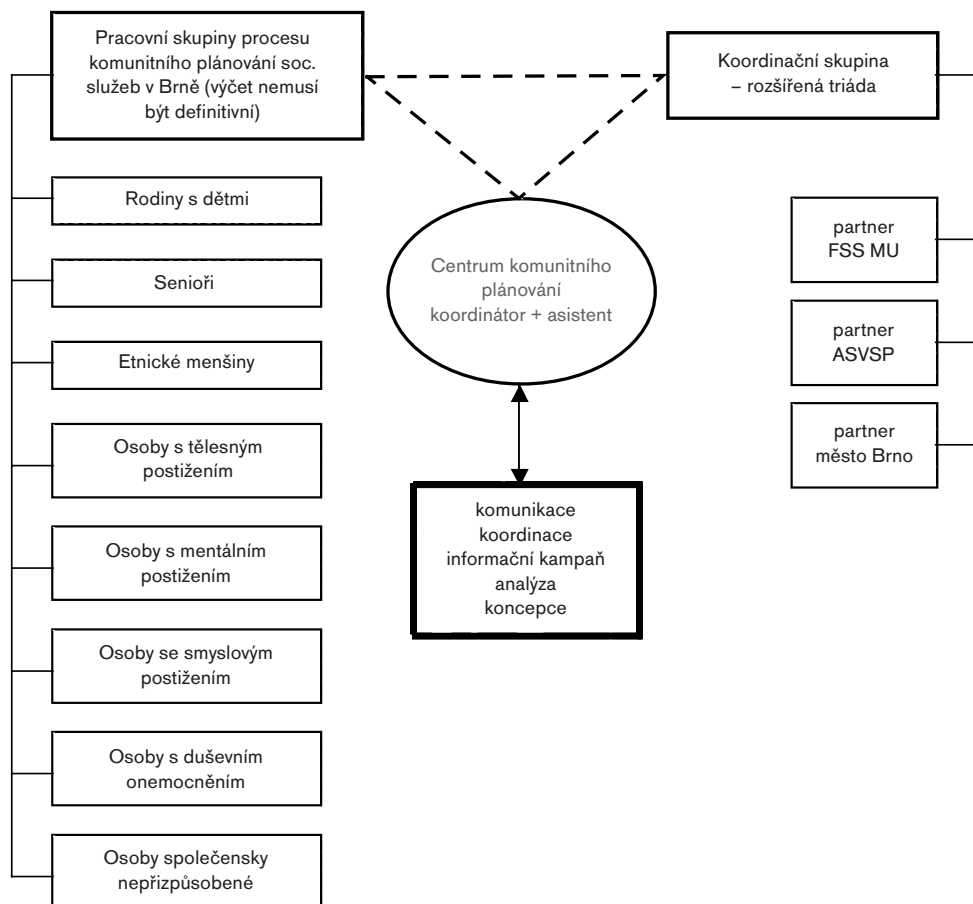
Účastníci, kteří se zapojí do činnosti pracovních skupin, budou v příštích měsících pravidelně zasedat a hovořit o podobě sociálních služeb na další strategické období. Cílem těchto zasedání je vytvořit zmíněný návrh komunitního plánu sociálních služeb pro město Brno. Návrh usiluje odhalit mezery v nabídce služeb a upozornit na problémy v sociální oblasti z pohledu poskytovatelů a jejich přímých uživatelů. Měl by rovněž umožnit účelnější rozdělování dotací poskytovaných městem. Celý proces KPSS tak nabízí prostor pro společný dialog všech tří stran. Je to šance, jak navázat nová partnerství navzájem mezi jednotlivými poskytovateli a otevřít více prostoru pro spolupráci s místní samosprávou.

Zmíněná konference zahájila pomyslnou druhou fázi procesu KPSS, otevřela prostor pro intenzivní zapojení uživatelů a také případných zájemců z širší veřejnosti. Záměr zahájit v Brně KPSS byl připravován pracovníky



ilustrační foto: Pavel Bajer

Organizační schéma KPSS v Brně



sociálního odboru brněnského magistrátu řadu měsíců. Již v roce 2004 byla vyškolená základní triáda (zástupce zadavatele, poskytovatele a uživatele), která se postarala o první impuls k nastartování procesu KPSS. Na jaře roku 2005 pracovnice zmíněného odboru dr. Hašová a dr. Tesařová vytvořily projekt, předložený v rámci SROP, Grantového schématu Jihomoravského kraje, opatření 3.2 Rozvoj lidských zdrojů v regionech. Projekt byl finančně podpořen, a město tak získalo zdroje na zahájení prvních fází KPSS.

Realizátorem projektu se stal sociální nadační fond města Brna Domovy potřebných. Nadační fond je vhodným nositelem projektu, neboť stojí mimo veškeré struktury poskytovatelů a zároveň je v důsledku finanční podpory ze zdrojů EU nezávislý i na zadavateli. Pro svou nestrannost a nezávislost je tedy v rámci

celého procesu KPSS vhodným zprostředkovatelem pro vzájemný dialog všech tří stran.

Na podzim roku 2005 bylo v prostorách nadačního fondu slavnostně otevřeno Centrum komunitního plánování (CKP), odkud je celý proces koordinován. Kromě toho CKP nabízí i další služby, jako je poradenství v sociální oblasti, konzultace pro neziskové organizace při přípravě projektových žádostí ze zdrojů EU, prostory pro zasedání skupin v rámci procesu KPSS a další. V prostorách CKP se také od podzimu minimálně jednou měsíčně schází devítičlenná koordinační skupina, která metodicky proces KPSS řídí. Garantem celého procesu KPSS je odbor sociální péče Magistrátu města Brna, avšak nejdůležitější součástí celé struktury jsou samotní členové pracovních skupin, na kterých leží odpovědnost určit budoucí podobu sociálních služeb ve městě Brně.

Specifickým prvkem brněnského KPSS je spolupráce s pracovníky a studenty Masarykovy univerzity. Odborníci z fakulty sociálních studií a pedagogické fakulty, kteří se této problematice věnují v rámci svých pedagogických a vědeckých aktivit, zpracují expertizu pro shora uvedené cílové skupiny. Záměrem je nestranně podat přehled trendů v poskytování sociálních služeb pro danou cílovou skupinu, informovat o přístupech ke klientům, které se v těchto službách prosazují, a uvést příklady domácí i zahraniční dobré praxe. Tyto expertizy využijí jednotlivé pracovní skupiny například pro zpracování SWOT analýzy, pro formulování cílů komunitního plánu apod. Experti se zapojí také do realizace výzkumu poskytovatelů sociálních služeb v dané lokalitě a především do výzkumu uživatelů – navrhnou vhodné metody a techniky pro tento výzkum a budou se podílet na analýze získaných dat. Studenti FSS MU, oboru sociální politika a sociální práce se do projektu zapojili již v jeho úvodní fázi na podzim 2005, kdy se podíleli na shromažďování údajů pro vytvoření databáze poskytovatelů. Během následujícího akademického roku budou studenti v rámci své praxe spolupracovat na zmíněných výzkumech poskytovatelů a uživatelů sociálních služeb. Na jedné straně tak město využívá potenciál, který nabízí akademické pracoviště, a na druhé straně pro pracovníky i studenty univerzity pak tato spolupráce na projektu přináší neocenitelnou příležitost získat řadu praktických zkušeností.

Mgr. Magdaléna Černá,
koordinátorka procesu KPSS v Brně
PhDr. Kateřina Kubalčíková, Ph.D.,
FSS MU, katedra sociální politiky
a sociální práce

Zájemci o zapojení do procesu KPSS mohou využít kontakty:

Centrum komunitního plánování
Mečová 5, Brno
tel. 542 210 165
magdalena.cerna@domovypotrebnych.cz



Občanské sdružení Liga za práva vozíčkářů od svého založení v roce 1990 usiluje o dosažení stejných práv a povinností pro občany se zdravotním postižením i bez něj. Těžištěm každodenní činnosti sdružení je provoz speciálních služeb určených osobám s postižením.

Vozíčkář – časopis nejen pro sedící

Časopis vychází šestkrát ročně v nákladu téměř 9000 výtisků. Ke čtenářům se zdravotním postižením, lékařům, pedagogům, sociálním pracovníkům a všem, kteří se problematikou života s postižením zabývají, je distribuován zdarma. Obsahuje informace z různých oblastí života s postižením včetně pozvánek na nejruznější společenské, pobytové, kulturní, sportovní a jiné akce. Jeho součástí je legislativní příloha **SKOK DO REALITY**. Chcete-li časopis odebrat, stačí sdělit poštovní nebo e-mailovou adresu pro jeho doručení.



Osobní asistence tělesně postiženým

Moderní sociální služba umožňující uživatelům s postižením žít doma v kruhu svých příbuzných a známých. Službu řídí sám uživatel limitován pouze smluvními mantinely. S pomocí osobního asistenta překonává bariéry, je mu umožněno pracovat a vzdělávat se. Vzhledem k neexistenci zákona o sociálních službách je dosud podporována nesystémově a nedostatečně.



Paragrafík – poradna pro život se zdravotním postižením

Poradna Paragrafík je vřelou lodi celostátní sítě poradenských pracovišť. Tímto projektem usilujeme o zvýšení kvality života osob se zdravotním postižením posílením informovanosti našich klientů o jejich právech a možnostech. Informace je možné získat osobně nebo telefonicky v sídle organizace, nebo na bezplatné lince 800 100 250, na internetové adrese www.ligavozic.cz a také na e-mailové adrese poradna@ligavozic.cz.



Duhový kruh pomoci

V projektu Duhový kruh pomoci a poradenství zdravotně postiženým v ČR sdílíme s našimi partnery jednotný systém, který nás propojuje on-line. Máme také jednotný zdroj informací, kterým je poradenská encyklopedie. Naše aktivní spolupráce zajišťuje dokonalou informovanost, výměnu zkušeností a srovnatelnou kvalitu služby na území celé republiky. Seznam partnerů najdete na www.ligavozic.cz.



Bezbariérové divadlo BARKA

Komorní divadelní scéna s kapacitou 150 diváků a přístupným hledištěm i jevištěm. Provozem Bezbariérového divadla BARKA vytváříme motivační prostředí pro amatérské, dětské, studentské a alternativní kulturní aktivity, při kterých spolupracují zdraví i lidé s postižením, amatéři i profesionálové.



Pro Váš úsměv – prezentace nestátních neziskových organizací s humanitárním zaměřením

Je doprovodným programem mezinárodního veletrhu zdravotnické techniky, rehabilitace a zdraví HOSPIMedia na brněnském výstavišti, složeným z celé palety akcí a aktivit pro zdravotně postižené nebo pracovníky organizací, které je sdružují.



Život nejen na kolech – fotografická soutěž

Fotografická soutěž pro autory, kteří dokáží zpracovat momentky ze života lidí nesoucích zdravotní postižení. Nejlepší práce tvoří stejnojmennou putovní výstavu fotografií.



Agentura podporovaného zaměstnávání

Posláním agentury je vyrovnání příležitostí pro pracovní uplatnění lidí, kteří z důvodu zdravotního postižení mají ztížený přístup na otevřený trh práce a v důsledku toho mohou být či jsou omezeni ve svém společenském uplatnění. Projekt je spolufinancován EU a státním rozpočtem ČR.



Speciální doprava imobilních osob mikrobusem

Provozujeme automobil speciálně upravený pro dopravu imobilních osob. Klienty dopravujeme k lékaři, za kulturou, sportem, do přírody...



Konzultační centrum pro odstraňování bariér

Konzultační centrum vykonává poradenskou aktivitu zaměřenou na problematiku přístupnosti prostředí, staveb a dopravních systémů z hlediska osob s postižením a to v první řadě osob s pohybovými problémy. Projekt je spolufinancován EU a státním rozpočtem ČR.



Informační portál pro zdravotně postižené

Projekt Informační portál soustřeďuje na jediném místě užitečné informace a kontakty nejen pro vozíčkáře, ale pro všechny osoby s postižením. Tyto informace jsou k dispozici na www.ligavozic.cz, a tedy dostupné skutečně všem.



Zasukované tkaničky – celostátní veřejná sbírka

Výtěžek je určen na realizaci speciálních služeb zdravotně postiženým (osobní asistence, doprava imobilních osob). Podrobné informace na www.tkanicka.cz.



Liga za práva vozíčkářů, Kounicova 42, 602 00 Brno,
tel.: 541 249 175-6, e-mail: info@ligavozic.cz,
www.ligavozic.cz

Středisko Eben-Ezer zavedlo systém managementu kvality podle modelu excellence EFQM

Středisko Slezské diakonie Eben-Ezer v Českém Těšíně poskytuje sociální služby chráněného bydlení, domova pro osoby se zdravotním postižením a sociálně terapeutických dílen pro osoby s mentální retardací.

Po zavedení Standardů kvality sociálních služeb jsme se rozhodli pokračovat ve zkvalitňování našich služeb a snažili jsme se o zavedení funkčního systému řízení kvality, který by zaručoval trvalé zlepšování našich služeb.

Vybrali jsme si manažerský model řízení kvality, který vytvořila Evropská nadace pro management řízení kvality – EFQM. Tento model vychází z komplexního přístupu ke kvalitě, zahrnuje všechny aspekty provozu organizace, od vůdcovství a určování směru, přes strategii a řízení zdrojů, řízení pracovníků a procesů až po výsledky ve všech oblastech důležitých pro poskytování služeb. Model EFQM stojí na devíti základních kritériích rozdělených do dvou hlavních částí – předpokladů (zdrojů) a výsledků. Organizace je nucena sledovat vztah mezi předpoklady a výsledky, nelze totiž dlouhodobě vykazovat dobré výsledky bez odpovídajících zdrojů.

Model excellence EFQM stojí na těchto zásadách: důrazu kladeném na dlouhodobé vrcholné uspokojování zájmů všech zainteresovaných stran, tj. zaměstnanců, uživatelů služeb, dodavatelů, veřejné správy, občanů apod. Je vyzdvihována skutečná role vrcholového vedení jako tvůrců základních strategických záměrů organizace. Jsou zvýrazňovány znalosti pracovníků, procesů učení se, a ne pouze odborná způsobilost. Je podporován účinný management změn a dále potřeba rozvoje partnerských vztahů nejen s dodavateli, ale i dalšími zainteresovanými stranami. A jako zcela nový je zde definován princip sociální zodpovědnosti. V souladu s ním organizace nese odpovědnost vůči světu okolí. Zde je zahrnuta například i péče o životní prostředí, zapojování do rozvoje regionu apod.

Při používání modelu excellence EFQM organizace provádí komplexní, systematické a pravidelné sebehodnocení (interní assessment). Na rozdíl od auditů, kde je cílem odhalování nedostatků, a může být proto někdy nemotivační, sebehodnocení v modelu EFQM určuje silné a slabé stránky a stanovuje oblasti pro zlepšení. Sebehodnocení je tedy v tomto systému řízení kvality nezbytným katalyzátorem v procesu zlepšování.

Středisko Eben-Ezer začalo pracovat na zavedení EFQM v dubnu 2005 sestavením projektového týmu a seznámením se samotným modelem excellence EFQM. Po vstupní diagnostice, provedené poradenskou firmou, bylo nutné uvádět jednotlivá kritéria modelu EFQM do souladu s praxí. V této souvislosti je obrat mravenčí práce naprosto výstižný. Středisko přepracovalo Metodické příručky programů poskytovaných služeb, vytvořilo příručku kvality a strategický plán. Všechny činnosti byly procesně zpracovány a následně graficky zaznamenány do vývojových diagramů. Určili jsme klíčové, manažerské a podpůrné procesy. Na základě zprůhlednění procesů probíhajících v našem zařízení jsme vypracovali všechny potřebné dokumenty, knihu formulářů, dotazníky a zlepšovací návrhy tak, aby bylo možné aplikovat systém kvality EFQM. Během tohoto celého procesu docházelo k cílené synchronizaci činností na všech pracovních pozicích a jednoznačnému definování odpovědností a pravomocí.

Před zpracováním interního assessmentu bylo nutné doladit výsledky praktického zavádění se všemi subkritérii modelu EFQM. V závěrečné etapě projektový tým pracoval na sebehodnocení, které trvalo několik měsíců. V červnu 2006 absolvovalo naše středisko externí assessment za účasti externího hodnotitele. Na základě výsledků externího assessmentu jsme získali Osvědčení o zavedení a aplikaci modelu řízení kvality EFQM.

A co nám a našim uživatelům přineslo zavedení systému řízení kvality? Především systém.

Ač jsme byli přesvědčeni, že naše práce je dostatečně systematická a kvalitní, teprve zavádění modelu EFQM nám ukázalo nesčetné možnosti vylepšení ve všech oblastech naší práce. Model EFQM preferuje týmovou práci, jako velký přínos jsme pocítili faktické zapojení všech pracovníků na kvalitě služeb. Jelikož řadoví zaměstnanci mají nejbližší k samotnému průběhu služby, jsou schopni nejlépe najít oblasti pro zlepšení a jako takoví jsou klíčoví pro trvalé zlepšování kvality.

Naše práce na systému řízení kvality podle modelu EFQM nekončí, v nejbližší době se pokusíme o nominaci na národní cenu ČR za jakost. Pravidelně budeme provádět sebehodnocení, což poslouží k monitorování pokroku. Zavedený funkční systém řízení kvality je pro nás účinným nástrojem pro zlepšování kvality poskytovaných služeb.

Bc. Stanislava Valášková,
manažerka kvality, Slezská diakonie,
středisko Eben-Ezer, Český Těšín-Horní Žukov

Otazníky sociálních služeb

V čísle zaměřeném na organizační kulturu jsme zkusili zjistit názory veřejnosti na fungování organizací sociálních služeb. Návštěvníků Českých Budějovic a Velehradu jsme se zeptali:

1. Co si představíte, když se řekne sociální služby?
2. Máte zkušenost se sociálními službami? Jak na vás působil přístup jejich pracovníků?
3. Co si myslíte, že vedoucí nebo instituce sociálních služeb, ústavy atd. dělají dobře či špatně?

František Zima, Smržovka, 35 let

1. Jde o podanou ruku lidem v nouzi, kteří se o sebe z různých důvodů nemohou postarat. Představuji si nejen péči o tělo a ducha, ale i odbornou péči lékařů, psychologů. Široká škála pomoci pro všechny oblasti těla, duše i ducha.

2. Pracoval jsem v azylovém domě, kde na mne tamější dění působilo velmi pozitivně, byl propracovaný přístup ke klientům. Pomáhající měli zájem o klienty. Inspirovalo mě to, jak se dá s lidmi jednat, naslouchat jim. Myslím si, že pokud má člověk vztah k lidem v nouzi, nezáleží ani tolik na vzdělání.

3. Vedoucí mají na starosti ostatní a řídí je podobně jako třeba generálové vojsko. V tom jsou důležití, je potřeba rozhodovat. Někteří jsou ředitelé dobří, vědí si rady, mají pro vedení lidí dary, schopnosti. Za podstatné považují, aby vedoucí organizací sociálních služeb měli sociální citění. Ze zkušenosti vím, že vedoucí se často vyčerpávají. Chtějí dát hodně ze sebe, cítí velkou míru zodpovědnosti, proto pracují příliš mnoho, neumějí odpočívat, až se dostanou na dno, vyhoří. Vedoucí chce být maximálně potřebný a nedokáže si zorganizovat čas. Na ředitele cíhá nebezpečí, že se stanou workholiky. Zažil jsem, že vedoucí měl horečky a chodil do práce, cítil se nepostradatelný.

Alena Dvorská, Kroměříž, 43 let

1. Nějaká pomoc lidem, starým, nemocným, opuštěným.

2. Zkušenost mám. Moje maminka má nemocné klouby, charitní služba ji vozí obědy. Máma si na ně stěžuje, možná některé námitky jsou oprávněné, ale nevím.

3. Záleží na každém člověku, který tam pracuje, jaký má přístup k lidem. Jejich prospěšnost vidím v tom, že pomáhají. Maminka je doma sama, když my s manželem pracujeme, tak bychom jinak vůbec situaci nemohli řešit. Jsem vděčná, že takové služby fungují a vůbec existují.

Někdy se něco nepovede, to se stává. Jsem vděčná, že takový záchranný systém existuje.

Jan Lazar, Kalenice u Strakonice, 22 let

1. Sociální pomoc potřebným, to znamená bezdomovce, starost o lidi, kteří se ne vlastním přičiněním dostali do těžké situace, ženy, kterým zemřel manžel a jsou na mateřské dovolené. Tyto situace, spíše extrémní věci.

2. Nemám zkušenost, nepřišel jsem do kontaktu s žádným profesionální sociálním pracovníkem.

Marie Altmanová, Polešovice, 67 let

1. Představuji si spíše zabezpečení pro staré lidi nebo něco takového.

2. Spíše mám horší zkušenost. Myslím si, že kvalita služeb je velmi proměnlivá. Pro staré lidi znamená přechod do domova důchodců obtížnou změnu. Někde by mělo být nabídnuto víc aktivit, aby se starší lidé motivovali k životu. V domovech důchodců, kde jsem byla, jsou starší lidé pasivní, mělo by se pro ně dělat více.

3. Záleží, kdo organizaci vede, někde je přístup dobrý. Myslím, že jim dost schází peníze, aby se starali lépe. Když je organizace křesťansky zaměřena, většinou bývá lepší, laskavější přístup.

Marie Martínková, Lutopecny, 57 let

1. To je třeba, když je nezaměstnaný na úřadě práce nebo zdravotně postižený stát poskytuje nějaké služby.

2. Zatím jsem neměla žádnou zkušenost.

3. Nemohu kritizovat, když nevím. Je dobře, že takové organizace, které poskytují sociální služby, existují. Mělo by jich být více, zvláště pro tělesně postižené. Viděla jsem v televizi, že v Holandsku má postižený čtyři pečovatelské, kteří se u něj střídají a vozí ho. K dispozici má dokonce auto. Problém je u nás asi v penězích, protože u nás tělesně postižený čtyři pečovatelské nemá.

Připravil Pavel Bajer

Výňatek ze zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách, s datem účinnosti od 1. ledna 2007

ČÁST PRVNÍ

§ 4

Okruh oprávněných osob

(1) Sociální služby a příspěvek na péči jsou poskytovány při splnění podmínek stanovených v tomto zákoně

- a) osobě, která je na území České republiky hlášena k trvalému pobytu podle zvláštních právních předpisů,
- b) osobě, které byl udělen azyl podle zvláštního právního předpisu,
- c) cizinci bez trvalého pobytu na území České republiky, kterému tato práva zaručuje mezinárodní smlouva,
- d) občanovi členského státu Evropské unie, pokud je hlášen na území České republiky k pobytu podle zvláštního právního předpisu po dobu delší než 3 měsíce, nevyplyvá-li mu nárok na sociální výhody z přímo použitelného předpisu Evropských společenství,
- e) rodinnému příslušníkovi občana členského státu Evropské unie, pokud je hlášen na území České republiky k pobytu podle zvláštního právního předpisu po dobu delší než 3 měsíce, nevyplyvá-li mu nárok na sociální výhody z přímo použitelného předpisu Evropských společenství,
- f) cizinci, který je držitelem povolení k trvalému pobytu s přiznaným právním postavením dlouhodobě pobývacího rezidenta v Evropském společenství na území jiného členského státu Evropské unie, pokud je hlášen na území České republiky k dlouhodobému pobytu podle zvláštního právního předpisu po dobu delší než 3 měsíce.

(2) Sociální služby uvedené v § 57, 59 až 63 a § 69 jsou poskytovány při splnění podmínek stanovených v tomto zákoně také osobám legálně pobývajícím na území České republiky podle zvláštního právního předpisu.

§ 5

Působnost v oblasti sociálních služeb

(1) Státní správu podle tohoto zákona vykonávají

- a) Ministerstvo práce a sociálních věcí (dále jen „ministerstvo“),
- b) krajské úřady,
- c) obecní úřady obcí s rozšířenou působností,
- d) úřady práce.

(2) Výkon působnosti obecních úřadů obcí s rozšířenou působností a krajských úřadů podle tohoto zákona je výkonem přenesené působnosti.

(3) V oblasti sociálních služeb vykonávají působnost podle tohoto zákona také obce a kraje.

§ 6

Poskytovatelé sociálních služeb

Poskytovateli sociálních služeb jsou při splnění podmínek stanovených tímto zákonem územní samosprávné celky a jimi zřizované právnické osoby, další právnické osoby, fyzické osoby a ministerstvo a jím zřízené organizační složky státu.

ČÁST TŘETÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY

Hlava I

DRUHY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB A ÚHRADA NÁKLADŮ ZA POSKYTOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Díl 1

Základní druhy a formy sociálních služeb

§ 32

Sociální služby zahrnují

- a) sociální poradenství,
- b) služby sociální péče,
- c) služby sociální prevence.

§ 33

Formy poskytování sociálních služeb

(3) Sociální služby se poskytují jako služby pobytové, ambulantní nebo terénní.

(4) Pobytovými službami se rozumí služby spojené s ubytováním v zařízeních sociálních služeb.

(5) Ambulantními službami se rozumí služby, za kterými osoba dochází nebo je doprovázena nebo dopravována do zařízení sociálních služeb a součástí služby není ubytování.

(6) Terénními službami se rozumí služby, které jsou osobě poskytovány v jejím přirozeném sociálním prostředí.

§ 34

Zařízení sociálních služeb

(1) Pro poskytování sociálních služeb se zřizují tato zařízení sociálních služeb:

- a) centra denních služeb,
- b) denní stacionáře,
- c) týdenní stacionáře,
- d) domovy pro osoby se zdravotním postižením,
- e) domovy pro seniory,
- f) domovy se zvláštním režimem,
- g) chráněné bydlení,
- h) azylové domy,
- i) domy na půl cesty,
- j) zařízení pro krizovou pomoc,
- k) nízkoprahová denní centra,
- l) nízkoprahová zařízení pro děti a mládež,
- m) noclehárny,
- n) terapeutické komunity,
- o) sociální poradny,
- p) sociálně terapeutické dílny,
- q) centra sociálně rehabilitačních služeb,
- r) pracoviště rané péče.

(2) Kombinací zařízení sociálních služeb lze zřizovat mezigenerační a integrovaná centra.

§ 35

Základní činnosti při poskytování sociálních služeb

(7) Základními činnostmi při poskytování sociálních služeb jsou:

- a) pomoc při zvládání běžných úkonů péče o vlastní osobu,
- b) pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu,
- c) poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy,
- d) poskytnutí ubytování, popřípadě přenocování,
- e) pomoc při zajištění chodu domácnosti,
- f) výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti,

- g) sociální poradenství,
- h) zprostředkování kontaktu se společenským prostředím,
- i) sociálně terapeutické činnosti,
- j) pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí,
- k) telefonická krizová pomoc,
- l) nácvik dovedností pro zvládání péče o vlastní osobu, soběstačnosti a dalších činností vedoucích k sociálnímu začlenění,
- m) podpora vytváření a zdokonalování základních pracovních návyků a dovedností.

(1) Rozsah úkonů poskytovaných v rámci základních činností u jednotlivých druhů sociálních služeb stanoví prováděcí právní předpis.

(2) Základní činnosti uvedené u jednotlivých druhů sociálních služeb v § 37, 39 až 52 a § 54 až 70 jsou poskytovatelé sociálních služeb povinni vždy zajistit.

(3) Fakultativně mohou být při poskytování sociálních služeb zajišťovány další činnosti.

§ 36

Poskytovatel sociálních služeb je povinen zajistit zdravotní péči osobám, kterým poskytuje pobytové služby v zařízeních sociálních služeb uvedených v § 34 odst. 1 písm. c) až f). Tuto povinnost plní formou zvláštní ambulantní péče poskytované podle zvláštního právního předpisu prostřednictvím zdravotnického zařízení, a) jde-li o ošetrovatelskou a rehabilitační péči především prostřednictvím svých zaměstnanců, kteří mají odbornou způsobilost k výkonu zdravotnického povolání podle zvláštního právního předpisu; rozsah péče hrazené z veřejného zdravotního pojištění, stanoví zvláštní právní předpis.

HLAVA II

PODMÍNKY POSKYTOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Díl 1

Registrace

Oddíl 1

Podmínky registrace

§ 78

(8) Sociální služby lze poskytovat jen na základě oprávnění k poskytování sociálních

služeb, není-li v § 83 a 84 stanoveno jinak; toto oprávnění vzniká rozhodnutím o registraci.

(9) O registraci rozhoduje krajský úřad příslušný podle místa trvalého nebo hlášeného pobytu fyzické osoby nebo sídla právnické osoby, popřípadě podle umístění organizační složky zahraniční právnické osoby na území České republiky; v případě, že zřizovatelem poskytovatele sociálních služeb je ministerstvo, rozhoduje o registraci toto ministerstvo (dále jen „registrující orgán“).

§ 79

(10) Podmínkou registrace je

- a) podání písemné žádosti o registraci, která obsahuje náležitosti uvedené v odstavci 5,
- b) bezúhonnost a odborná způsobilost všech fyzických osob, které budou přímo poskytovat sociální služby,
- c) zajištění hygienických podmínek, jsou-li sociální služby poskytovány v zařízení sociálních služeb,
- d) vlastnické nebo jiné právo k objektu nebo prostorám, v nichž budou poskytovány sociální služby,
- e) zajištění materiálních a technických podmínek odpovídajících druhu poskytovaných sociálních služeb,
- f) skutečnost, že na majetek fyzické nebo právnické osoby, která je žadatelem o registraci, nebyl prohlášen konkurs nebo proti ní nebylo zahájeno konkursní nebo vyrovnací řízení anebo nebyl návrh na prohlášení konkursu zamítnut pro nedostatek majetku.

(1) Za bezúhonného se pro účely tohoto zákona považuje ten, kdo nebyl pravomocně odsouzen pro

- a) úmyslný trestný čin, ani
- b) trestný čin spáchaný z nedbalosti v souvislosti s vykonáváním činností při poskytování sociálních služeb nebo činností s nimi srovnatelných,

anebo ten, jehož odsouzení pro tyto trestné činy bylo zhlazeno nebo se na něj z jiných důvodů hledí, jako by nebyl odsouzen.

(2) ...

(3) Odborná způsobilost se posuzuje podle § 110 odst. 4 a 5, § 116 odst. 5 a § 117.

(4) Žádost o registraci obsahuje tyto údaje a připojené doklady:

- a) je-li žadatelem právnická osoba obchodní firmu nebo název, sídlo, nebo umístění její organizační složky, identifikační číslo a statutární orgán,
- b) je-li žadatelem fyzická osoba jméno, popřípadě jména, příjmení, místo trvalého nebo hlášeného pobytu a datum a místo narození,
- c) je-li žadatelem organizační složka státu nebo územní samosprávný celek, jehož jménem bude poskytovat sociální služby organizační složka územního samosprávného celku, její název, sídlo, identifikační číslo jejího zřizovatele, jméno, popřípadě jména, a příjmení vedoucího organizační složky,
- d) údaje o poskytovaných sociálních službách, kterými jsou
 1. název a místo zařízení nebo místo poskytování sociálních služeb,
 2. druhy poskytovaných sociálních služeb,
 3. okruh osob, pro které je sociální služba určena,
 4. popis realizace poskytování sociálních služeb,
 5. popis personálního zajištění poskytovaných sociálních služeb,
 6. časový rozsah poskytování sociálních služeb,
 7. kapacita poskytovaných sociálních služeb,
 8. finanční rozvaha k zajištění provozu,
 9. způsob zajištění zdravotní péče, jde-li o poskytování sociálních služeb podle § 34 odst. 1 písm. c) až f),
- e) doklad o bezúhonnosti fyzických osob uvedených v odstavci 1 písm. b),
- f) doklady nebo jejich úředně ověřené kopie prokazující odbornou způsobilost fyzických osob uvedených v odstavci 1 písm. b),
- g) rozhodnutí o schválení provozního řádu zařízení sociálních služeb vydané orgánem ochrany veřejného zdraví,
- h) doklad o vlastnickém nebo jiném právu k objektu nebo prostorám, v nichž budou poskytovány sociální služby, z něhož vyplývá oprávnění žadatele tyto objekty nebo prostory užívat,
- i) je-li žadatelem právnická osoba úředně ověřené kopie zakladatelských dokumentů a dokladů o registraci podle zvláštních

právních předpisů, popřípadě výpis z obchodního rejstříku nebo jiné evidence podle zvláštních právních předpisů,

- j) doklad, že žadatel nemá daňové nedoplatky a nemá nedoplatek na pojistném a na penále na veřejné zdravotní pojištění a na pojistném a na penále na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti,
 - k) čestné prohlášení o skutečnostech uvedených v odstavci 1 písm. f).
- (5) ...

§ 80

Poskytovatel sociálních služeb je povinen před započítáním jejich poskytování uzavřít pojistnou smlouvu pro případ odpovědnosti za škodu způsobenou při poskytování sociálních služeb; toto pojištění musí být sjednáno po celou dobu, po kterou poskytuje sociální služby podle tohoto zákona. Poskytovatel sociálních služeb je povinen do 15 dnů ode dne uzavření pojistné smlouvy zaslat její úředně ověřenou kopii registrujícímu orgánu.

§ 81

(11) Registrující orgán vydá rozhodnutí o registraci, jestliže žadatel prokáže, že splňuje podmínky uvedené v § 79 odst. 1.

- (12) Rozhodnutí o registraci obsahuje
- a) označení poskytovatele sociálních služeb s uvedením údajů podle § 79 odst. 5 písm. a), b) nebo c),
 - b) název a místo zařízení nebo místo poskytování sociálních služeb,
 - c) druhy sociálních služeb, které budou poskytovány,
 - d) okruh osob, kterým budou sociální služby poskytovány,
 - e) údaj o kapacitě poskytovaných sociálních služeb.

§ 82

(1) Poskytovatel sociálních služeb je povinen do 15 dnů písemně oznámit registrujícímu orgánu všechny změny týkající se údajů obsažených v rozhodnutí o registraci a údajů obsažených v žádosti o registraci a změny v dokladech předkládaných podle § 79 odst. 5 a doložit tyto změny příslušnými doklady. Ustanovení § 79 odst. 6 platí obdobně.

(2) Registrující orgán rozhodne o změně registrace na základě oznámení podle odstavce 1 nebo na žádost poskytovatele sociálních služeb.

(3) Registrující orgán rozhodne o zrušení registrace jestliže

- a) poskytovatel sociálních služeb přestane splňovat podmínky uvedené v § 79 a 80,
- b) poskytovateli sociálních služeb byla uložena sankce za správní delikt v případě zvlášť závažného porušení povinnosti stanovené poskytovatelům sociálních služeb,
- c) poskytovatel sociálních služeb nesplňuje standardy kvality (§ 99) a k nápravě nedošlo ani na základě uložených opatření při inspekci sociálních služeb, nebo
- d) poskytovatel sociálních služeb požádá o zrušení registrace; tato žádost musí být podána nejméně 3 měsíce přede dnem ukončení činnosti.

(4) Registrace je nepřevoditelná a pozbývá platnosti dnem zániku právnické osoby nebo dnem úmrtí fyzické osoby.

§ 83

Registrace podle § 79 se nevyžaduje, poskytuje-li osobě pomoc osoba blízká nebo jiná fyzická osoba, která tuto činnost nevykonává jako podnikatel.

§ 84

(13) Registrace podle § 78 a 79 se dále nevyžaduje u poskytování sociálních služeb ve zdravotnických zařízeních ústavní péče podle § 52. Při poskytování sociálních služeb jsou tato zdravotnická zařízení povinna dodržovat povinnosti stanovené poskytovatelům sociálních služeb v § 88 písm. b), c), h) a i).

Oddíl 2

Registr poskytovatelů sociálních služeb

§ 85

(1) Krajský úřad vede registr poskytovatelů sociálních služeb (dále jen „registr“), do které zapisuje poskytovatele sociálních služeb, kterým bylo vydáno rozhodnutí o registraci, a právnické a fyzické osoby uvedené v § 84.

(2) ...

(3) Registr v listinné podobě obsahuje

- a) údaje uvedené v § 79 odst. 5 písm. a) až d),
- b) dokumenty uvedené v § 79 odst. 5 písm. e) až k) a § 80,
- c) kopii inspekční zprávy o provedené inspekci.

(4) Registr v elektronické podobě obsahuje údaje uvedené v § 79 odst. 5 písm. a) až d) a informaci o výsledku provedené inspekce. Krajský úřad zapisuje do registru údaje podle věty první a jejich změny bez zbytečného odkladu.

§ 86

(14) ...

(15) Ministerstvo zajišťuje na vlastní náklady počítačový program (software) zpracování údajů potřebný pro vedení registru a poskytuje bezplatně tento program, včetně jeho aktualizací, krajským úřadům. Krajské úřady jsou povinny používat při vedení registru program, kterým je ministerstvo vybaví.

§ 87

(16) ...

(17) Registr je veřejným seznamem v části, která obsahuje údaje uvedené v § 79 odst. 5 písm. a) až d) bez uvedení údaje o datu a místě narození poskytovatele sociálních služeb, který je fyzickou osobou; tyto údaje zveřejňuje ministerstvo v elektronické podobě způsobem umožňujícím dálkový přístup.

(18) Na požádání se z veřejné části registru vydá úřední výpis nebo opis.

Díl 2

Povinnosti poskytovatelů sociálních služeb

§ 88

Poskytovatelé sociálních služeb jsou povinni

- a) zajišťovat dostupnost informací o druhu, místě, cílech, okruhu osob, jimž poskytují sociální služby, o kapacitě poskytovaných sociálních služeb a o způsobu poskytování sociálních služeb, a to způsobem srozumitelným pro všechny osoby,
- b) informovat zájemce o sociální službu o všech povinnostech, které by pro něho vyplývaly ze smlouvy o poskytování sociálních služeb, o způsobu poskytování sociálních

ních služeb a o úhradách a tyto služby, a to způsobem pro něj srozumitelným,

- c) vytvářet při poskytování sociálních služeb takové podmínky, které umožní osobám, kterým poskytují sociální služby naplňovat jejich lidská i občanská práva, a které zamezí střetům zájmů těchto osob se zájmy poskytovatele sociální služby,
- d) zpracovat vnitřní pravidla zajištění poskytované sociální služby, včetně stanovení pravidel pro uplatnění oprávněných zájmů osob, a to ve formě srozumitelné pro všechny osoby,
- e) zpracovat vnitřní pravidla pro podávání a vyřizování stížností osob, kterým poskytují sociální služby, na úroveň služeb, a to ve formě srozumitelné pro všechny osoby,
- f) plánovat průběh poskytování sociální služby podle osobních cílů, potřeb a schopností osob, kterým poskytují sociální služby, vést písemné individuální záznamy o průběhu poskytování sociální služby a hodnotit průběh poskytování sociální služby za účasti těchto osob, je-li to možné s ohledem na jejich zdravotní stav a druh poskytované sociální služby, nebo za účasti jejich zákonných zástupců,
- g) vést evidenci žadatelů o sociální službu, se kterými nemohl uzavřít smlouvu o poskytnutí sociální služby z důvodů uvedených v § 91 odst. 3 písm. b),
- h) dodržovat standardy kvality sociálních služeb,
- i) uzavřít s osobou smlouvu o poskytnutí sociální služby, pokud tomu nebrání důvody uvedené v § 91 odst. 3.

ČÁST ČTVRTÁ

INSPEKCE POSKYTOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

§ 99

(1) Kvalita sociálních služeb se při výkonu inspekce ověřuje pomocí standardů kvality sociálních služeb.

(2) Standardy kvality sociálních služeb jsou souborem kritérií, jejichž prostřednictvím je definována úroveň kvality poskytování sociálních služeb v oblasti personálního a provozního zabezpečení sociálních služeb a v oblasti vztahů mezi poskytovatelem a osobami.

(3) Plnění standardů kvality se hodnotí systémem bodů.

(4) Obsah jednotlivých standardů kvality a bodové hodnocení stanoví prováděcí právní předpis.

ČÁST OSMÁ PŘEDPOKLADY PRO VÝKON POVOLÁNÍ SOCIÁLNÍHO PRACOVNÍKA

HLAVA I SOCIÁLNÍ PRACOVNÍK

§ 109

Sociální pracovník vykonává sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů v zařízeních poskytujících služby sociální péče, sociálně právní poradenství, analytickou, metodickou a koncepční činnost v sociální oblasti, odborné činnosti v zařízeních poskytujících služby sociální prevence, depistážní činnost, poskytování krizové pomoci, sociální poradenství a sociální rehabilitace.

§ 110

(5) Předpokladem k výkonu povolání sociálního pracovníka je způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost podle tohoto zákona.

(6) Bezúhonnost se posuzuje a prokazuje podle § 79 odst. 2 a 3.

(7) Zdravotní způsobilost zjišťuje a lékařský posudek o zdravotní způsobilosti vydává praktický lékař a u zaměstnanců lékař závodní preventivní péče.

(8) Odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka je

- a) vyšší odborné vzdělání získané absolvováním vzdělávacího programu akreditovaného podle zvláštního právního předpisu³⁹⁾ v oborech vzdělání zaměřených na sociální práci a sociální pedagogiku, sociální pedagogiku, sociální a humanitární práci, sociální práci, sociálně právní činnost, charitní a sociální činnost,
- b) vysokoškolské vzdělání získané studiem v bakalářském nebo magisterském studijním programu zaměřeném na sociální práci,

ci, sociální politiku, sociální pedagogiku, sociální péči nebo speciální pedagogiku, akreditovaném podle zvláštního právního předpisu⁴⁰⁾,

- c) absolvování akreditovaných vzdělávacích kurzů v oblastech uvedených v písmenech a) a b) v celkovém rozsahu nejméně 200 hodin a praxe při výkonu povolání sociálního pracovníka v trvání nejméně 5 let, za podmínky ukončeného vysokoškolského vzdělání v oblasti studia, která není uvedena v písmenu b),
- d) u manželského a rodinného poradce vysokoškolské vzdělání získané řádným ukončením studia jednooborové psychologie nebo magisterského programu na vysoké škole humanitního zaměření současně s absolvováním postgraduálního výcviku v metodách manželského poradenství a psychoterapie v rozsahu minimálně 400 hodin nebo obdobného dlouhodobého psychoterapeutického výcviku akreditovaného ve zdravotnictví.

(9) Odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka při poskytování sociálních služeb ve zdravotnických zařízení ústavní péče podle § 52 má též sociální pracovník a zdravotně sociální pracovník, který získal způsobilost k výkonu zdravotnického povolání podle zvláštního právního předpisu⁴¹⁾.

(10) ...

HLAVA II DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ SOCIÁLNÍHO PRACOVNÍKA

§ 111

(11) Sociální pracovník má povinnost dalšího vzdělávání, kterým si obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikaci.

(12) Další vzdělávání se uskutečňuje na základě akreditace vzdělávacích zařízení a vzdělávacích programů udělené ministerstvem na vysokých školách, vyšších odborných školách a ve vzdělávacích zařízeních právnických a fyzických osob (dále jen „vzdělávací zařízení“).

(13) Formy dalšího vzdělávání jsou

- a) specializační vzdělávání zajišťované vysokými školami a vyššími odbornými školami na-

- vazující na získanou odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka,
- b) účast v akreditovaných kurzech,
- c) odborné stáže v zařízeních sociálních služeb,
- d) účast na školicích akcích.

(14) Účast na dalším vzdělávání podle odstavce 3 se považuje za prohlubování kvalifikace podle zvláštního právního předpisu⁴²⁾.

(15) Dokladem o absolvování dalšího vzdělávání podle odstavce 3 je osvědčení vydané vzdělávacím zařízením, které další vzdělávání pořádalo.

ČÁST DEVÁTÁ PŘEDPOKLADY PRO VÝKON ČINNOS- TI V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

§ 115

Okruh pracovníků

V sociálních službách vykonávají odbornou činnost

- a) sociální pracovníci za podmínek stanovených v § 109 a 110,
- b) pracovníci v sociálních službách,
- c) zdravotničtí pracovníci,
- d) pedagogičtí pracovníci.

§ 116

Pracovníci v sociálních službách

(19) Pracovníkem v sociálních službách je ten, kdo vykonává

- a) přímou obslužnou péči o osoby v ambulantních nebo pobytových zařízeních sociálních služeb spočívající v náviku jednoduchých denních činností, pomoci při osobní hygieně a oblékání, manipulaci s přístroji, pomůckami, prádlem, udržování čistoty a osobní hygieny, podporu soběstačnosti, posilování životní aktivity, vytváření základních sociálních a společenských kontaktů a uspokojování psychosociálních potřeb,
- b) základní výchovnou nepedagogickou činnost spočívající v prohlubování a upevňování základních hygienických a společenských návyků, působení na vytváření a rozvíjení pracovních návyků, manuální zručnosti a pracovní aktivity, provádění volnočasových aktivit zaměřených na rozvíjení osobnosti, zájmů, znalostí a tvořivých

schopností formou výtvarné, hudební a pohybové výchovy, zabezpečování zájmové a kulturní činnosti a provádění osobní asistence,

- c) pečovatelskou činnost v domácnosti osoby spočívající ve vykonávání prací spojených s přímým stykem s osobami s fyzickými a psychickými obtížemi, komplexní péči o jejich domácnost, zajišťování sociální pomoci, provádění sociálních deplážů pod vedením sociálního pracovníka, poskytování pomoci při vytváření sociálních a společenských kontaktů a psychologické aktivizaci, organizační zabezpečování a komplexní koordinování pečovatelské činnosti.

(1) Podmínkou výkonu činnosti pracovníka v sociálních službách je způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost podle tohoto zákona.

(2) Bezúhonnost se posuzuje a prokazuje podle § 79 odst. 2 a 3.

(3) Zdravotní způsobilost zjišťuje a lékařský posudek o zdravotní způsobilosti vydává praktický lékař a u zaměstnanců lékař závodní preventivní péče.

(4) Odbornou způsobilostí pracovníka v sociálních službách

- a) uvedeného v odstavci 1 písm. a) je základní vzdělání nebo střední vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu; absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu se nevyžaduje u fyzických osob, které získaly podle zvláštního právního předpisu⁴⁴⁾ způsobilost k výkonu zdravotnického povolání v oboru ošetřovatel,
- b) uvedeného v odstavci 1 písm. b) je střední vzdělání s výučním listem nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu se nevyžaduje u fyzických osob, které získaly podle zvláštního právního předpisu⁴⁵⁾ způsobilost k výkonu zdravotnického povolání ergoterapeut,
- c) uvedeného v odstavci 1 písm. c) je základní vzdělání, střední vzdělání, střední vzdělání s výučním listem, střední vzdělání s maturitou nebo vyšší odborné vzdělání a absolvování

vání akreditovaného kvalifikačního kurzu; absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu se nevyžaduje u fyzických osob, které získaly podle zvláštního právního předpisu⁴⁴⁾ způsobilost k výkonu zdravotnického povolání v oboru ošetrovatel.

(5) Obsah kvalifikačního kurzu podle odstavce 5 a jeho minimální rozsah stanoví prováděcí právní předpis.

(6) ...

Celé znění zákona najdete například na:

<http://www.infoposel.cz/?idm=clanky&idr=12&idc=1149149442>

Poznámky

39) Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění zákona č. 383/2005 Sb.

40) Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

41) § 5, 10, § 43 odst. 2 písm. d) a § 96 zákona č. 96/2004 Sb.

42) § 141a zákoníku práce.

44) § 36 zákona č. 96/2004 Sb.

45) § 7 zákona č. 96/2004 Sb.

Naplňování zákona je zatím velkou neznámou

Jak vnímají nový zákon o sociálních službách zástupci profesních sdružení v sociální oblasti? Svůj Pohled na věc za Asociaci vzdělavatelů v sociální práci, která si klade za cíl zvyšování odborné kvality vzdělávání v sociální práci v ČR, poskytl Mgr. **Martin Bednář**, Ph.D., ředitel Vyšší odborné školy sociální CARITAS v Olomouci.

Jste spokojen s novým zákonem o sociálních službách? Co zásadního v něm postrádáte?

Každý, kdo genezi vzniku zákona o sociálních službách sledoval, ví, jak byla složitá a kolika peripetemií prošla. Výsledek tomu odpovídá. Jsem tedy spokojen s tím, že po dlouhých letech byla tato norma konečně přijata, ovšem ke schválení podobě mám řadu výhrad. Například výčetový způsob typologie sociálních služeb nemožňuje vznik nových netradičních služeb. Dále zatímco pro veškeré odborné profese jsou stanovena minimální kvalifikační kritéria, pro výkon inspektora kvality sociálních služeb zcela chybí. Přitom je zřejmé, že tuto funkci by měli vykonávat jen vysoce kvalifikovaní odborníci. Domnívám se, že není dostatečně ošetřena garance poskytnutí služby pro tzv. problémové uživatele apod. Řadu zcela zásadních oblastí by měl ošetřovat prováděcí předpis, ten však doposud chybí, takže i naplňování schválených oblastí je zatím velkou neznámou. Přitom se již objevují hlasy, jak bude zákon obcházen.

Z hlediska vzdělání, ovšem mimo rámec ASVSP, je však v zákonu ještě jeden zásadní nedostatek: u pracovníků v sociálních službách (§ 116) se vyžaduje akreditovaný kvalifikační kurs a jako základní předpoklad stačí základní vzdělání či výuční list. Akreditovaný kurs lze nahradit zdravotnickým vzděláním, ale co například středoškolské vzdělání v oblasti sociální péče, sociální pedagogiky apod.? Jinými slovy středoškolák vzdělaný v oboru nesplňuje kritéria, člověk se základní školou a kursem ano...

Jaký je váš názor na § 109, 110, vymezující předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka?

Je dobře, že předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka byly uzákoněny. I tato část má ovšem své nedostatky. V § 110 odst. 4, písmeni b) je uvedeno, že odbornou

způsobilostí k výkonu povolání sociálního pracovníka je vysokoškolské vzdělání získané studiem v bakalářském či magisterském studijním programu zaměřeném na sociální práci, sociální politiku, sociální pedagogiku, sociální péči nebo speciální pedagogiku. S výjimkou oborů zaměřených na sociální práci se domnívám, že absolventi následujících oborů nejsou způsobilí vykonávat činnosti uvedené v § 109. Důvodem je to, že obsahem jejich studia není vůbec (nebo je jen ve velmi omezené míře) problematika vzájemného působení mezi psychikou (osobnostní) a sociální dimenzí obtížných životních situací konkrétních klientů. Problematika tohoto znění je zcela zřetelná, pokud si uvědomíme následující fakt: Přijmeme-li logiku zákona, mělo by to znamenat, že například absolventi sociální práce by se měli uplatnit jako plně kvalifikovaní speciální pedagogové.

Podobně u písmene c) je v podstatě uvedeno, že adekvátní vzdělání lze nahradit pětiletou praxí a absolvováním jakékoli vysoké školy a akreditovaných kursů. Domnívám se, že by ono jakékoliv vysokoškolské vzdělání mělo být specifikováno vzděláním v oblasti studia filozofie, sociálních věd, psychologie, pedagogických věd, práva, věd o zdraví, ekonomie, managementu a teologie. Důvodem je to, že studium technických a přírodovědných oborů nevybavuje absolventy ani elementárními znalostmi, které by se týkaly posuzování a ovlivňování již zmíněných osobnostních a sociálních dimenzí obtížných životních situací konkrétních klientů, a neskýtá ani základní orientaci v problematice lidské psychiky, lidského zdraví a jejich sociálních souvislostí.

§ 109 vyjmenovává výkony sociálního pracovníka. Chybějí nebo naopak přebývají některé činnosti?

Znění § 109 je poměrně velice obecné, protože v podstatě nevyjmenovává činnosti sociálního pracovníka, ale shrnuje je do odborných čin-

ností zařízení poskytujících sociální prevenci, depistážní činnost, krizovou pomoc, sociální poradenství a rehabilitaci. Proti této obecnosti nic nenamítám, nicméně teprve praxe ukáže, jak se tato formulace osvědčí. Obávám se, že právě toto znění dává prostor pro ono obcházení zákona, například tvrzením, že sociální pracovník nepracuje v zařízení, tudíž vlastně ani není sociálním pracovníkem, ale úředníkem.

Jak se díváte na vymezení dalšího vzdělávání sociálního pracovníka (§ 111)?

Další vzdělávání považuji za naprosto zásadní předpoklad výkonu profese sociálního pracovníka. Účinných forem dalšího vzdělávání ale známe podstatně více, než vyjmenovává zákon.

Rozhovor připravil Pavel Bajer

DEN RODINNÝCH TERAPEUTŮ

Organizovaný výborem sekce rodinné terapie
České psychoterapeutické společnosti, ČLS J. E. P.

Tajnosti a lži ve světě rodiny

aneb

Tajemství zrození, dětství, partnerství a rodičovství

Uvádí: David Skorunka

Účast přislíbili: Zdeněk Rieger, Hanka Fifková,
Vladislav Chvála, Ludmila Trapková, Šárka Gjuričová
Brenda Blethyn, Phyllis Logan a další.

Místo: Lékařský dům, Praha,
Čas: 14. 11. 2006; 9.00 až 15.00 hodin

Těšíme se na Vaši účast, čeká Vás netradiční program!

MUDr. Lea Brodová
Předsedkyně sekce rodinné terapie ČPS při ČLS J. E. P.

Zákon stále obsahuje mnoho slabých míst

Jak vnímají nový zákon o sociálních službách lidé z praxe? Ve svém Pohledu na věc vychází Mgr. **Leoš Zatloukal** ze své dlouholeté praxe v několika organizacích sociálních služeb, kde se zabýval zejména fundraisingem. Vykonával činnost kurátora pro mládež, sociálního kurátora, pracovníka oddělení péče o rodinu a děti. V září 2004 nastoupil na Magistrátu města Olomouce na místo sociálního pracovníka v azylovém domě pro bezdomovce.

Co si myslíte, že zákon přinese, změni v praxi pro sociální pracovníky?

Domnívám se, že v první fázi přinese především problémy. To ale neznamená, že není dobře, že byl zákon přijat – naopak se domnívám, že tyto potíže budou zdravé. Stojaté vody již dlouho nevyhovující praxe poskytování sociálních služeb se tímto otřesem trochu rozpohybuje a poskytování sociálních služeb získá konečně slušnou legislativní oporu. Obávám se, že nikdo není schopen předem přesně říct, co nový zákon přinese, až se usadí. V první fázi budou problémy s novými požadavky zákona (zejména v oblasti zavádění standardů kvality a kvalifikace) a s financováním sociálních služeb. Příspěvek na péči je skvělá věc, ale má svá rizika: 1. musí být dost velký, aby vůbec měl smysl, 2. musí být konkurence mezi poskytovateli sociálních služeb, jinak jde jen o fiktivní změnu, protože peníze se opět dostanou tam, kde byly, aniž by to nějak odviselo od vůle klienta, 3. je potřebné přelínout určité přechodné období, kdy bude dočasný odliv uživatelů mnoha služeb (alespoň v Anglii se tak stalo). Alarmující je, že dosud není vše připraveno (sleduji své kolegy z kraje, jak s hrůzou očekávají – nepříliš připraveni – den D (1. 1. 2007)). Myslím, že chybějí ještě vyhlášky a podklady z MPSV. Trochu z obavami očekávám vyhlášku, která bude konkretizovat základní činnosti jednotlivých služeb.

A v delší perspektivě přinese zákon potřebné změny k lepšímu?

Dlouhodobý dopad zákona záleží na tom, jak se k němu zainteresovaní lidé postaví. Mohou nastat následující dvě varianty:

Varianta A: Litera zákona bude naplňována, ale smysl zákona opomíjen. V tom případě přibude papírování a úvah o tom, jak uspokojit všechny kontrolní instituce podle zásady, aby

„se vlk nažral a koza zůstala celá“. V zásadě se tedy pozitivně změni jen velmi málo a za velkou cenu.

Varianta B: Zainteresovaní lidé pochopí, že zákon nabízí určitý rámec pro kvalitní a smysluplné poskytování sociálních služeb vedoucích ke spokojenosti uživatele a potažmo i poskytovatele. V takovém případě půjde poskytovatel i nad rámec zákona, protože když něco vezme jako smysluplné, tak bude činnost dělat sám s velkým úsilím.

Zákon stále obsahuje mnoho slabých míst a potenciálně problematických oblastí. Domnívám se ale, že nemá smysl ani odkládat účinnost, ani hned chystat novely, kromě tak evidentních přehmatů, jako je například zrušení povinnosti obcí zpracovávat střednědobé plány rozvoje sociálních služeb. Teprve až se systém rozběhne, je možné vychytávat „mouchy“. Dokud jej nespustíme, budeme ztrácet čas akademickými a především neužitečnými politickými debatami, které navíc mají strašlivý potenciál pokazit něco, co je zatím dobré, nebo nahradit něco nepříliš dobrého něčím ještě strašnějším. Na rozběh systému je nutné ale připravit i kvalitní krizové řízení, včetně ekonomického.

Jak hodnotíte ustavení kvalifikačních požadavků na sociální pracovníky z perspektivy praxe a fungování organizací?

Domnívám se, že systém je dobře nastavený. Z hlediska zajištění určité úrovně a potažmo statusu profese je důležitý požadavek na vyšší odborné/vysokoškolské vzdělání v oboru. Osobně proces profesionalizace sociální práce podporuji.

U manželského a rodinného poradce se domnívám, že je velmi správně zdůrazněna nutnost výcviku v psychoterapii, nutnost výcviku by ale měla být zakotvena i u sociálních pracovníků poskytujících speciální poradenství

v širším spektru sociálních služeb. I u sociálních pracovníků, po nichž se nepožaduje kompletní psychoterapeutický výcvik v rozsahu minimálně 400 hod., by měl být podle mého soudu požadován nějaký zkrácený výcvik (rozsah alespoň 50 hod.) v dovednostech potřebných pro práci s klientem, nebo by měl takový výcvik být povinnou součástí výuky na všech VOŠ a VŠ vzdělávajících sociální pracovníky.

Vyřeší zavedení kvalifikačních požadavků všechny nejasnosti?

V zákoně uvedené kvalifikační předpoklady samozřejmě beze zbytku nezajistí, že budeme mít jen kvalitní sociální pracovníky. Protože se jedná o kritéria „objektivní“ – tedy snadno měřitelná a hodnotitelná, jsou také relativně snadno dosažitelná. Mnohem důležitější jsou v praxi takové faktory, jako pracovníkovo vlastní chápání své profesní role, jeho schopnost navazovat pomáhající vztah, jeho komunikační dovednosti, jeho profesní cíle, jeho životní filozofie, jeho schopnost reflektovat vlastní intervence apod. Toto jsou ukazatele stejně, ne-li více, důležité jako kvalifikační předpoklady, ale jde o ukazatele velmi těžko měřitelné. Podobná situace je však i u jiných pomáhajících profesí, jako je medicína, klinická psychologie, pedagogika apod.

Určitou obavu mám z toho, že systém kvalifikačních požadavků bude praktiky vnímán jako určitá zbytečná „buzerace“. Rozumím tomu, pokud to takto vnímá člověk, který se dvacet let pohybuje v sociálních službách a na jednu má pocit, že jeho zkušenosti nejsou brány vážně a je postaven na roveň lidí, kteří o sociální práci nemají potuchy. Bude důležité otevřít dozdělaní v sociální práci i těmto lidem jim přístupnou a přínosnou formou.

Bude potřebné ošetřit povinnost zvyšování kvalifikace z hlediska pracovních závazků sociálních pracovníků. Bylo by kupříkladu tristní, kdyby organizace poskytující sociální služby začaly raději propouštět své pracovníky, aby je nemusely uvolňovat na studium, a nabírat hotové absolventy. Pokud se nepodaří rozptýlit představu „buzerace“, bude vzdělávání jen formální a málo přínosné.

Může § 109 a 110, vymezující předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka, přispět ke zkvalitnění jejich činnosti?

Domnívám se, že skutečně přispět může. Nesmírně důležitou roli ale sehrají vzdělavatelé/lektori. Ti mají jedinečnou možnost vést s budoucími sociálními pracovníky (či se stávajícími, kteří si doplňují kvalifikaci) vzdělávání tak, aby jim bylo užitečné. Vzdělávání má dvě roviny: 1. teoretické poznatky je důležité prezentovat takovým způsobem, aby si tyto poznatky posluchači propojovali s praxí a pomohly jim budovat koherentní filozofický rámec pro výkon profese; 2. věnovat velký prostor praktickému nácviku všeho, co jen lze – od práce s klienty až třeba po vedení porad nebo management projektů. Pokud se podaří obě roviny naplňovat, pak by mohl být příspěvek ke zkvalitnění činnosti sociálních pracovníků značný. Pokud se vzdělávání zvrtné do roviny plnění formálních povinností a „ztráty času“, pak bude příspěvek nepatrný.

§ 109 vyjmenovává výkony sociálního pracovníka. Chybí nebo naopak přebývají některé činnosti?

Nenapadá mě nic, co bych z výčtu odebral nebo co bych přidal.

Rozhovor připravil Pavel Bajer

Zákon může prospět i zdravotně postiženým

Další pohled z praxe na zákon o sociálních službách přidává PhDr. et Mgr. **Libor Novosad**, Ph.D., poradenský sociální pracovník a speciální pedagog, vysokoškolský učitel, supervizní konzultant. Rovněž se podílel se na tříletém švédsko-českém výzkumu životních podmínek lidí s postižením a pečujících. Jeho názory vycházejí z dlouhodobého empirického zkoumání životní situace a kvality života lidí s postižením. Na problematiku nahlíží jak z pozice poradenské praxe, tak jako pracovník několika neziskových organizací, zaměřených na podporu lidí s postižením.

Česká politika vůči občanům se zdravotním postižením se opírala o léta upravované vyhlášky a jiné provizorní legislativní opory. Díky tomuto paradoxnímu stavu, kdy chyběl zákon o podpoře lidí se zdravotním postižením, docházelo k právní diskriminaci této skupiny občanů, protože rozhodnutí úřadů na základě vyhlášek a nařízení není možné zpochybnit či napravit běžnou právní cestou, tj. například žalobou či odvoláním u občanského soudu. Nyní se tedy situace zlepšila v důsledku konečně přijatého zákona o sociálních službách s účinností od 1. 1. 2007, jenž má sice širší občansko-právní záběr, ale může prospět i zdravotně postiženým lidem.

Pozitivní stránky definitivně schváleného a desetiletí připravovaného zákona o sociálních službách lze při solidním legislativním ošetření a metodické podpoře jeho aplikace spatřovat v tom, že v praxi může zákon přinést novou kvalitu ve volbě alternativ, jak řešit individuální potřeby každého zdravotně postiženého občana. Tyto potřeby lze sladit s možnostmi pečující rodiny i samotného znevýhodněného člověka. Zákon také vytváří lepší předpoklady pro to, aby mnozí občané s postižením mohli opustit ústavní péči a zkusili žít v otevřeném prostředí. Umožňuje jim i pečujícím rodinám diskutovat a rozhodovat o tom, co, proč, komu, kdy a jakým způsobem bude služba řešit, což více respektuje individualitu, důstojnost a situaci každého „potřebného“ občana s postižením.

Některá rizika jsou skrytá

K negativům či sporným dopadům zákona patří to, že prospěje především těžce postiženým s omezenou soběstačností, kteří mají nárok na „příspěvek na péči“. Avšak příliš nepomůže těm, kteří usilují o plnou soběstačnost, ale některé úkony nejsou pro ně bezpečné či zvlád-

nutelné. Rádi by si úkony nakoupili jako službu (například mytí oken, věšení záclon, malování bytu, větší úklid či nákup nebo potřebují občasnou jednorázovou výpomoc), ale nejsou příjemci pečovatelské služby ani adresných dávek sociální péče. Ke škodě většiny občanů s postižením (kteří celkem tvoří kolem 10 % české populace!) ze zákona vypadl záměr zjišťovat a klasifikovat úbytek funkčních schopností jako důsledek zdravotního postižení. Ten by se měl následně pružně kompenzovat taxativními, vzájemně kombinovatelnými sociálními dávkami na konkrétní služby, které by nahradily či zpřístupnily činnosti, které postižený člověk opravdu nezvládne, které jsou nad jeho fyzické a popř. i psychické, orientační nebo komunikační možnosti. Například u téměř nebo převážně soběstačného uživatele s dětskou mozkovou obrnou (centrální funkční porucha lokomoce a koordinace pohybu) se může stát, že pro jeho větší osamostatnění a kvalitu života zákon nic podstatného nepřinese. Jeho socio-ekonomická situace bude napjatá, bude nadále odkázán na pomoc bližních a v některých ohledech bude znevýhodněn. Zákon také skrývá riziko zneužívání účelových dávek i dávek sociálního zabezpečení i možného zanedbávání péče o „potřebného“, žijícího v domácím prostředí, pokud nebude průběžně a objektivně kontrolováno, zda jsou tyto prostředky skutečně využívány ve prospěch toho, jenž na ně má nárok. Zákon má ve vztahu k situaci v resortu ještě další rizika – je velkou neznámou, zda bude dostatek empatických, nešablonovitě uvažujících a vzdělaných pracovníků (včetně kvalitních posudkových lékařů), rozhodujících o tom, zda občan splňuje daná kritéria, zda má, nebo nemá nárok na určitou dávku či služby a jestli bude mít takový občan dostatek informací pro rozhodnutí získat službu, která mu bude vyhovovat.

Změní se posudková služba

Současné s realizací zákona nastal čas k radikální proměně Lékařské posudkové služby (LPS), protože stávající systém nerespektuje občana jako individualitu. Dnešní „posudkáři“ nemusejí zohledňovat názory odborných lékařů, nejsou povinni respektovat ani sekundární či kombinující se důsledky občanova onemocnění či postižení. Řídí se jen vlastním názorem, subjektivním dojmem a interními, neveřejnými předpisy zcela odtrženými od životní reality (viz posudková hlediska v přílohách č. 2 a 5 vyhlášky MPSV č. 182). Věci by prospělo, kdyby příslušní úředníci nepředpojatě rozhodovali především na základě vyjádření odborných lékařů, tedy těch, kteří občana objektivně znají a dlouhodobě s ním pracují. LPS by mohla být zrušena nebo by (pokud se její erudice a etika jednání kvalitativně pozvedne) spoluřešila jen sporné případy. Podle aktuálních informací však MPSV konec LPS nechystá, jen převádí posudkovou službu, vztahující se k problematice lidí s postižením, pod úřady práce (!) a k tomu účelu jsou vybíráni další lékaři. Může to přinést zkrácení správního řízení (tj. řízení ve věci posouzení občanovy žádosti a vydání rozhodnutí), ale nezmění-li se paušalizující přístup typu „žadatel = simulant, parazit“, bude to asi tak všechno. To se týká i současného nulového zohlednění v posudkovém řízení těch vážných funkčních poruch, které byly občanovi doživotně způsobeny lékařem či postupem zdravotnického zařízení a u nichž poškozený nemohl dostat „důkaznímu břemenu“, neboť byl případ zamlžen, ztratila se dokumentace nebo byl prostě tak „na dně“, že soudní řízení nezačal. Doufám jen, že si tito další úředníci-lékaři i další zainteresovaní pracovníci přečtou publikaci „Občané se zdravotním postižením a veřejná správa“, vydanou na objednávku ministerstva vnitra v roce 2005 Univerzitou Palackého a Výzkumným centrem integrace zdravotně postižených v Olomouci, která by i jim mohla mnohé osvětlit či přiblížit a posunout praxi LPS k vyvážené úrovni profesionality, lidskosti a empatie.

Impulsy k inovaci

Právě schválený zákon je úzce provázán se standardy kvality sociálních služeb a komunitním plánováním sociálních služeb. V této souvislosti

není jisté, zda se podaří konstituovat skutečně nezávislou a erudovanou základnu kvalitních inspektorů a metodiků kvality sociálních služeb. Nejistota se také vznáší nad tím, zda vznikne skutečně použitelná metodika komunitního plánování, kterou budou zpracovávat proškolení, na poskytovatelích služeb nezávislí a místních specifik znalí lidé. Nyní již začínají MPSV i jednotlivé kraje realizovat výběr a školení inspektorů kvality sociálních služeb i supervizorů pro pomáhající profese. Selekční kritéria jsou však nezveřejněná a realita naznačuje, že to mohou být jen jiné funkce pro stávající státní zaměstnance, nikoli příležitost pro solidní využití nezávislých a erudovaných osobností, jak proklamuje zákon. V tomto směru bychom očekávali větší zájem o participaci lidí s postižením v těchto procesech (ne jenom jejich mediálně známých, stále stejných a poněkud již myšlenkově vyhořelých zástupců), ale zákon k tomu přímo nevybízí a vláda, regiony i obce po tom bohužel, až na výjimky, příliš netouží. Nadále tak zřizovatelé i poskytovatelé služeb promarnují příležitost sociální služby zefektivnit a přiblížit potřebám klientely. Stále jim plně nedochází, že to může být významná cesta k hospodárnějšímu a adresnějšímu vynakládání prostředků ze státního rozpočtu. Ostatně, proč se chlubit tím, že se zákon o sociálních službách inspiroje britským modelem (...co alarmující fakta o zanedbávání či zneužívání zdravotně postižených a seniorů rodinami i pracovníky sociálních služeb ve Velké Británii?), když jsou česká specifika v mnohém nepřehlédnutelná. Navíc existují i modely jiné, prověřené dlouholetým vývojem (například Holandsko či skandinávské modely – ten, kdo měl možnost zevrubně poznat švédský systém, nemůže říci, že je v krizi, nefunguje nebo že je neefektivní). Nový zákon o sociálních službách je prý základem a předpokladem cesty k lepším sociálním službám, řekněme však raději, že je dobrým impulsem ke změně, inovaci, doplnění a postupnému vytvoření základu pro poskytování přijatelných, dostupných a flexibilních služeb, reflektujících potřeby občanů se zdravotním postižením. Bez jejich partnerské participace na tomto formativním dění ale změna k lepšímu nenastane.

Poznámka: Titulek a mezititulky jsou redakční

Taylorismus a řemeslnost v sociální práci

Taylorism and Craftsmanship in Social Work

Geert van der Laan

Prof. dr. Geert van der Laan je v ČR známý svou knihou „Otázky legitimizace v sociální práci“, která se dočkala v Nizozemí sedmi vydání a byla přeložena do němčiny a do češtiny. V současnosti působí na Universiteit voor Humanistiek v Utrechtu a na Fontys Hogescholen v Eindhoven. Má i vlastní poradenskou praxi. Vědecky se zabývá profesionalizací v sociální práci; společenskou legitimizací sociální práce; vztahem mezi jednáním profesionálních poskytovatelů sociální péče, organizací a sociální politikou; znalostním managementem a vztahy mezi praxí založenou na důkazech a důkazech založených na praxi (evidence-based practice a practice-based evidence).

Abstrakt:

Koncem osmdesátých let byl v nizozemské sociální práci zahájen proces racionalizace. Jedná se o poněkud mechanistický přístup k organizaci a metodickému jednání. Je patrný návrat ke klasické sociální technologii a tayloristickým modelům managementu. Existuje pro tuto racionalizaci alternativa? V tomto článku je vedena obhajoba řemeslnosti v sociální práci.

Abstract:

Since the eighties social work in the Netherlands went through a process of rationalization. It seems to result in a quite mechanistic view on helping methods (social technology) and on the organization of social work (taylorism). Are there some alternatives? The author argues strongly in favor of a rehabilitation of craftsmanship in social work.

Úvod

V tomto příspěvku se snažím poskytnout charakteristiku paradigmatu, které je základem současných trendů sociální práce v Nizozemsku.

Od konce osmdesátých let se v sociální práci rozvinul proces racionalizace, která má hybridní znaky. Na jednu stranu se jedná o poněkud mechanistický přístup k metodickému jednání a k organizaci poskytování sociální péče. Řečeno ve zkratce: mnohé inovace vykazují znaky klasické sociální technologie a tayloristických modelů managementu.

Na straně druhé se hodně hovoří o flexibilitě, kreativitě a práci „šité na míru“. V poslední době se rovněž používají rozličné sympaticky vypadající koncepty, jakými jsou například „řízení se poptávkou“, které navazují na výše zmíněné. Skoro ve všech zprávách státních orgánů se nyní opakuje stejná mantra: „Vždy jsme se zaměřovali na nabídku a nyní přecházíme na organizaci poskytování péče, řízenou podle poptávky.“

Tento „koperníkovský obrat v myšlení“, jak přechod k řízení poptávkou kdysi nazvali Voogt a Wiertsema (1991), se však vždy netýká přeorientování pozornosti vůči dříve podceňovaným předpokladům a nechtěným následkům politiky. Řízení se poptávkou a racionalizací totiž musíme vidět v souvislosti se zaváděním tržního mechanismu do veřejného sektoru. To dává pokusům o inovaci sektoru specifické zabarvení. Je velmi pravděpodobné, že inovace v nejbližší době povedou zejména k přebytkům byrokratickým řízením. Tento fakt je již nyní všeobecně uznáván, aniž by bylo možné přesně analyzovat jeho příčiny. Z dlouhodobého hlediska bude záležet na odvaze příslušných vykonavatelů, manažerů a řídicích pracovníků, zda byrokratické jistoty budou vyměněny za rizikové investice do lidských možností. Máme pro toto k dispozici alternativní paradigma?

To v následujícím textu prozkoumáme, zejména prostřednictvím příkladu vývoje v péči o mládež.

Racionalizace

Od prvních iniciativ směřujících do lepší dynamiky péče o mládež v Nizozemsku na konci osmdesátých let se pracuje na upuštění od termínu „institucí“ (organizace poskytující péči) jakožto organizujícího principu, aby mohl být nahrazen termínem „funkce“ neboli „díličí úkon“. „Funkcí“ neboli „díličím úkonem“ zde máme na mysli určitý úkol nebo fázi v procesu poskytování péče. Instituce je úkazem, který je konkrétním způsobem uchopitelný ve smyslu pevné adresy, budov, personálu, jasné organizační struktury. Funkce neboli díličí úkon je spíše abstraktním termínem a máme zde na mysli určitý úkol nebo fázi v poskytování péče, jakými jsou např. příjem, diagnóza nebo výkon péče. Při zavádění tayloristické dělby práce podle funkcí, respektive díličích úkonů, se předpokládalo, že tím bude možno lépe uspokojovat poptávku. Nikoli nabídka institucí, ale poptávka klienta by měla určovat plánování poskytování péče. Zprávy státních orgánů prikazovaly nutnost postupovat od poptávky k nabídce a ne naopak. Tím, že by se spíše uvažovalo pomocí funkcí (ve smyslu přetlumočení klientovy poptávky), by se zájmy institucí (nabídky) dostaly do pozadí a bylo by možné se více řídit potřebami klientů.

Myšlení, které vychází z pojmu funkce, vytvořilo mimo jiné individuální programy péče. Tyto mají být sestaveny z modulů: standardních jednotek, ke kterým je možné přiřadit cenu. Mám zde na mysli například chráněné bydlení, trénování dovedností, podpora v hledání zaměstnání atd.

Od poloviny devadesátých let bylo mnohé z toho realizováno v rámci veřejného programu „Režie v péči o mládež“. Byla vyvinuta filozofie řízení, ve kterém mají být funkce, jako jsou diagnostika, stanovení indikace, přidělení péče a poskytnutí péče, vykonávány v zásadě *nezávisle* na sobě a *objektivně*. Tyto dva pojmy, *nezávislost* a *objektivnost*, jsou klíčové při racionalizaci péče o mládež v Nizozemsku. Směšování zájmů, při kterém by poskytovatelé péče mohli mít vliv třeba na přidělení péče, je v této filozofii nepřijatelné. Nezávislým a objektivním definováním funkcí mělo být vymýceno splétání zájmů, aspoň podle očekávání.

V rámci této nové filozofie by nově vytvořený Úřad pro péči o mládež ve formě ústředního or-

gánu měl vystupovat jako přidělující orgán. Ve zprávách státních orgánů se neustále připomíná, že zájem klienta je nade vše, a nikoli zájem organizace. Je proto klíčové, aby funkce nebyly na sobě závislé. Přidělení péče je v tomto způsobu uvažování nezbytným předpokladem pro dosažení nabídky řídicí se poptávkou, na základě propojení poptávky a nabídky. Důležitým prvkem této systematiky je nutnost, aby poskytovatelé péče měli povinnost akceptovat rozhodnutí o přidělení služeb klientovi jiným subjektem. Tím by poptávka závazným způsobem měla ovlivňovat směřování, na rozdíl od nabídky.

Kuriózní je však to, že v rámci racionalizace péče jsou nejdříve proti sobě postaveny nabídka a poptávka, a tím se fakticky od sebe rozpojují. V pozdějším stadiu však musejí být speciálními funkcionáři opět – pod centrálním dohledem – k sobě připojeny. I v jiných sektorech tato logika našla uplatnění.

V sektoru péče o postižené je toto rozpojení charakterizováno následovně: „Funkční popis nároků na všeobecné zdravotní pojištění musí vést k rozpojení nároku a nabídky určité instituce.“ To znamená, že dodavatel nesmí mít vliv na „artikulaci nabídky“. Spojení s financováním se uskutečňuje následujícím způsobem: „Zákonodárce bude formulovat nároky funkčními termíny. Tyto budou přetlumočeny do způsobů péče a do výrobků péče, ke kterým budou připojeny maximální ceny.“ Toto přetlumočení se, jak bylo řečeno, uskutečňuje ve funkci „přidělení péče“. Přidělení péče znamená „propojení stanovení indikace s konkrétním balíčkem péče, která bude poskytnuta“ (Schippers et al., 1999).

Tato terminologie prozrazuje nový způsob myšlení managementu, podle kterého je nutné péči a pomoc dát „na trh“ jako „výrobek“ či „produkt“.

Rozpojení

V projektu *Programování péče*, zavedeném státní správou, se jedná o dosažení „souvisejících, cílených balíčků péče o mládež, zaměřených na klienty“. Ty se nazývají – jak bylo řečeno – moduly. Z modulů lze flexibilním způsobem sestavit programy. Tím se získá přehled i o financování. „Modul je určitým typem péče, která je co do údržby a nákladů relativně homogenní.“

Základní myšlenkou je tedy oddělení funkcí. V hrubých rysech nastává situace, ve které se na jedné straně nachází oddíl diagnostiky, stanovení indikace a přidělení péče a na straně druhé poskytování péče, monitoring a vyhodnocování péče. Tím jsou funkčně rozpojeny nabídka a poptávka. Obsahovou a profesionální legitimaci takového rozpojení nelze nikde nalézt. Jednoduše to zapadá do filozofie, ve které „transparentnost“, neboli předcházení „sezení na dvou židlích“, je akceptována jako samozřejmost. Je negován „interaktivní“ sladovací proces a proces hledání souladu mezi nabídkou a poptávkou tak, jak je možné je pozorovat v praxi.

Myšlenka řízení se poptávkou nutí vedení péče o mládež, aby se nadále řídilo stranou poptávající. Jednalo by se o výbornou myšlenku, pokud by tím nebylo ztěženo vedení ze strany nabízející. Řízení probíhá stále více lineárně. Na základě artikulace poptávky v počátku kontaktu se vytváří plánování. Vykonavatelé faktického poskytování péče mohou proces ovlivňovat pouze pomocí žádosti o novou indikaci, což s ohledem na různé praktické překážky nemožnou činit příliš jednoduchým způsobem. Pokud totiž výkonní pracovníci během poskytování péče zjistí, že byla stanovena nesprávná diagnóza, jsou nuceni v lineárním modelu zopakovat veškeré předešlé kroky nazpátek. Nemožnou učinit by-passy.

Tato filozofie rozpojení nabídky a poptávky bezchybně zapadá do stávajícího myšlení o produktech. Termín „produkt“ totiž ztělesňuje situaci, ve které dodávané zboží existuje nezávisle na *spotřebiteli* – může si je přece jednoduše vzít z regálu – a zároveň se odděluje od *výrobce*. Tak, jak u nového televizoru starost výrobce končí v okamžiku, kdy sjede z výrobního pásu. Termín „výrobek“ či „produkt“ se tedy k sociální práci nehodí. Ekonomové hovoří o termínu „služba“, neboť poptávající a nabízející spolupracují. V modelu poskytování služeb je „spotřebitel“ spoluvýrobcem. Poskytovatel péče prochází se svým klientem procesem, ve kterém se klient v důležité míře podílí na konečném výsledku záslahu. Klient je spoluvýrobcem a výroba i spotřeba se uskutečňují současně.

Podle ekonomů, jako je Mintzberg (1989), lze modely naočkované na výrobové myšlení z historického hlediska považovat za racionalizaci

řemeslných způsobů práce. Ta vedla k obrovskému zvýšení produktivity v průmyslu. V sektoru služeb je však pokrok rozporuplný. Zejména vzájemné působení plánování a výkonu, které je nutné pro službu, je vážně omezeno v zájmu ovladatelnosti výkonných pracovníků ze strany managementu.

Rovněž Prem (1997) poukazuje na to, že mnoho racionalizovaných organizací jedná podle modelu SMPA (Sense – Map – Plan – Act). Jinými slovy, strategie jednání jsou fázovány tak, aby vnímání (*sensing*) bylo prováděno nejdříve a odděleně od mapování (*mapping*) situace, po němž by následovalo plánování (*planning*) jednání a teprve potom se přikročilo k výkonu jednání (*acting*). Klíčovým pro tento typ racionality je to, že se každá fáze objevuje jen jednou během celého cyklu poskytování péče klientovi. Znamená to také, že plánování je zcela odpojeno od skutečného světa (ve kterém je jednáno). Zakládá se totiž na symbolickém modelu světa. Teoreticky řečeno: dynamika cyklu kontroly je odpojena od *faktické dynamiky* (faktického poskytování péče) interakce mezi systémem a okolím. Čas uvnitř systému je oddělen od času mimo systém (*off line*). Nakonec je tak implikováno oddělení myšlení a konání. Prem (1997) poukazuje na to, že tento model v sektorech, ve kterých se jedná o komplexní úkoly, byl z větší části již opuštěn, jako například v oblasti umělé inteligence a nové robotiky (Van der Laan 2002).

Mintzberg je mimochodem obecně velmi kritický vůči mnoha modelům strategického plánování a racionálního ovládní: „Fakticky řečeno je racionalizace pro současného manažera totéž, co pouštění žilou pro středověkého chirurga.“ Používá proto termínů, jako „řemeslnické umělectví“, jako metafory a analogie, „...aby zobrazil potíže, které jsou spojeny s vývojem repertoáru jednání v dynamické organizaci“. Klíč k řemeslnosti vidí v těsném vztahu myšlení a konání. Mintzberg staví řemeslnost proti strategickému managementu: „Téměř ve veškerých publikacích o vývoji strategie je vykreslen nucený proces. Nejdříve myslet, pak činit. Nejdříve formulovat, pak implementovat.“

Inovační organizace se podle něj nemůže spolehnout na tu či onu formu standardizace. „Jinými slovy, musí se vyhnout veškerým nástrahám byrokratické struktury, zejména striktní

nímu oddělení činností, důsledně provedené diferenciaci podnikových jednotek, výrazně formalizovanému chování a upřednostňování systémů plánování a ovládání. Musí zůstat především flexibilní“ (Mintzberg, 1989).

V podstatě doporučuje cirkulární řízení, „iterativní procesy hledání“, jak to kdysi nazval Doerbecker (1979). V iterativním procesu jsou nabídka s poptávkou propojeny, což umožňuje vznik pendlujícího spojení, ve kterém se odehrává neustálá zpětná vazba. V ní může určitý (dočasný a omezený) zásah mít velkou diagnostickou hodnotu. Tím, že je konáno, je často možné lépe přemýšlet. Tím, že se kupříkladu začne implementovat, je možné ve velké míře zlepšit proces „vývoje produktu“. Tyto náhledy vykazují výraznou analogii s dílem psychologů a pedagogů, jakými jsou Vygocký a Dewey, ve kterém je myšlení často představováno jako funkce konání (Van der Laan, 2002).

Taylorismus

V téměř celé literatuře o řízení se poptávkou chybí analýza organizační filozofie, která vznikla v návaznosti na propagaci řízení se poptávkou.

Otázkou, jak ovlivnit procesy v péči o mládež, se sektor v Nizozemsku zabývá již nějakých patnáct let. „Ovlivnit“ znamená na jedné straně „ovládnout“ a na druhé straně „zlepšit kvalitu“. Tyto dva aspekty vykazují v tomto kontextu těsnou souvislost. Potřeba ovládat s sebou přináší specifické pojetí kvality. Kvalita zde znamená především racionalizaci v rámci klasické tayloristické tradice světa organizací: diferenciaci úkolů, standardizace, centrální režie, eliminace subjektivit a oddělení myšlení a konání.

Vedení péče o mládež předpokládá existenci něčeho směrodatného. „Centrálního procesoru“, který zaručuje to, že se racionálním způsobem přijímají rozhodnutí, která je následovně možné ve formě instrukcí předávat vykonavatelům.

Tento racionální faktor však nesmí být ztožněn s výkonnými organizacemi. Racionalita není vlastní každodenní výkonné práci s mládeží, ale je zejména spojena s kognitivními aktivitami rozhodujících pracovníků (často odlišných „funkcionářů“), kteří právě nesmějí být identifikováni s běžnými pracovníky ve styku s mládeží.

V praxi proto nastává zárážející protichůdnost. Řízení se poptávkou vlastně má organizaci

obrátit vzhůru nohama. Mělo by implikovat řízení bottom-up. Pracovat doopravdy v souladu s poptávkou znamená sledovat klienta, improvizovat, neustále korigovat. Tato situace se dá srovnat se tanečním párem na parketu, kdy se oba vzájemně řídí a následují. Pokud se profesionál nechá vést klientem, někdy i kritickým způsobem, měl by manažer následovat profesionála a politik manažera. Ale to je pro většinu organizačních riskantní. Manažeri mají obecně potřebu ovladatelnosti, plánovitosti, jistoty a kontinuity.

Pracovat v souladu s poptávkou v metodickém slova smyslu tedy většinou je v příkrém rozporu s faktickou kulturou organizací, ve kterých se spoléhá především na plánování a vyhodnocování plnění. V takové kultuře jsou stále se měnící potřeby klientů narušením pořádku v organizaci. Pokud profesionál doopravdy pracuje v souladu s poptávkou a soustavně usměrňuje své jednání podle potřeb klienta, je brzy považován za anarchistický prvek, profesionála, kterého „není možné vést“.

Toto je umocňováno podmínkami, v nichž jsou mnohé z organizací, které se zabývají sociální péčí, nuceny přežívat. Řízení se poptávkou se v Nizozemsku obecně dává do spojitosti s působením trhu. Jedním z velkých problémů sektoru poskytování péče je však to, že se nejedná o opravdový trh. Je to „pseudotrh“. Jedná se o kolektivní fondy, se kterými se hraje „hra na trh“ (Van der Laan, 2000). Znamená to mimo jiné, že bývalí byrokraté jsou stimulováni k tomu, aby se transformovali na podnikatele, přičemž si svou byrokratickou mentalitu mohou zachovat pod jinou nálepkou. Tyto císařovy nové šaty padnou jako ulité, neboť opravdový trh nehraje roli. Systematika odpisů také většinou nesouvisí s opravdovými náklady. Symbolický svět formulářů a řízení je nezávislý na skutečném světě.

Byrokratická náplň sociálního podnikání se projevuje zejména v dalekosáhlé diferenciaci úkolů a racionalizaci výrobního procesu (Van der Laan, 2000b). Je to znát v rámci organizací, ale i mezi nimi. U péče o mládež je nápadné kupříkladu to, že se jako samozřejmost považuje lineární průběh procesu poskytování péče a že je možné jej zcela rozřezat na plátky: nahlášení, příjem, diagnóza, stanovení indikace,

přidělení péče, poskytnutí péče, vyhodnocení. To jsou fáze, které je určitým způsobem možné nalézt ve většině procesů poskytování péče. Dříve tyto fáze většinou vykonával stejný poskytovatel péče, nebo byly rozděleny v rámci týmu či na základě spolupráce mezi co nejmenší počet profesionálů. To vše proto, aby se klient nemusel setkat s příliš mnoha různými osobami. Tento model měl výrazně řemeslný charakter.

Zmíněné fáze (které stoupenci „řízení popotávkou“ pojmenovali jako funkce) jsou v novém, racionalizovaném pojetí v zájmu nezávislosti často přidělovány různým funkcionářům (často z rozdílných organizací – kolik funkcí, tolik funkcionářů – vykonavatelů dílčích fází rozčleněného procesu poskytování péče). Ti pak musejí diferenciovat úkoly (moduly) zase spojit dohromady tak, aby jejich realizátoři mohli spolupracovat pod centrální režii. Projevem toho je mimo jiné případový management (*case-management*), jehož vykonavatelé ostatně bohužel většinou zaměřují svou pozornost spíše na „management“ než na „případ“. Záměrem je ovladatelnost procesu. Ale bude jasné, že výkon celého procesu poskytování péče v tomto modelu probíhá přes mnoho „koleček“, což zvětšuje komplexitu a na druhou stranu podkopává ovladatelnost.

V každém případě se vytvářejí dva problematické body.

Za prvé, model je málo citlivý k praktické nutnosti ovlivňování procesu poskytování péče během jeho trvání. Často se totiž stává během léčby, že diagnóza či stanovení indikace nebylo provedeno správně. Pak je nutné se opět vrátit, aby bylo možné optimalizovat sladění nabídky a poptávky. Pokud jsou funkce od sebe odděleny, v rámci snahy o dosažení nezávislosti a objektivnosti, je velmi obtížné tento lineární proces zvrátit a učinit z něj proces cirkulární. V praxi je vždy nesnadné vrátit zubní pastu zpět do tuby.

Za druhé, některá kolečka v procesu jsou přetěžována. Indikační komise, která dostane za úkol zpracovat příliš mnoho indikací, se brzo stane úzkým hrdlem v síti institucí. V některých sektorech vznikají dokonce pořadníky na indikaci.

Improvizováním a používáním neformálních vztahů se mnohým organizacím ještě daří tyto

„systémové chyby“ omezovat, ale je to vykroupeno zhoršením vnitřní situace organizací.

Důležitým znakem taylorismu je to, že subjektivita zaměstnanců je co nejvíce neutralizována a nahrazována vědecky fundovanými pracovními procesy. Frederick Taylor¹ – který svým *scientific managementem* Forda inspiroval k zavedení běžícího pásu – chtěl detailní analýzou a kodifikací pracovních procesů umožnit osvobodit výrobu od její řemeslnosti. V řemeslných pracovních organizacích jsou znalosti, zkušenosti a dovednosti uzavřeny do samotné lidské práce. V tayloristických organizacích je možné je objektivizovat a popsat, aby bylo možné je následovně uložit do programů na po sobě jdoucí pohyby a úkony (běžící pás). Tímto způsobem je možné vytvořit znalosti a zkušenosti odosobnit. Jiným racionalizačním principem je metoda systematického rozdělování výkoných pracovních fází do homogenní, většinou krátkodobě cyklicky opakované pracovní činnosti. Jak již bylo řečeno, tyto principy jsou pro všechny rozpoznatelné mimo jiné v nizozemské domácí péči. Ten, kdo pomáhá s berlemi, si podává dveře s kolegou, který podává léky.

Řemeslnost

Existují alternativy pro přibývajícím taylorismem v sociálním sektoru?

Zřejmě stojí za přezkoumání Mintzbergovo doporučení Přemýšlejte o kladech a záporech řemeslnosti. Mintzbergova žena je keramičkou. On mnohá svá tvrzení čerpá z pozorování jejího repertoáru činností.

V nizozemské situaci se o řemeslnosti diskutuje málo. Vyvolává asociace s nostalgii ke starým pekařům a k truhlářům, který svoji skříň sám navrhl a sestavil.

Zájem o řemeslnost můžeme formulovat i jiným způsobem: Jak můžeme znovu spojit to, co bylo rozpojeno?

Co je v racionalizovaném způsobu podnikání rozpojeno?

- Rozpojení **části a celku**, vedoucí k fragmentizaci jak nabídky, tak poptávky (při dílčích problémech se můžete obrátit na specialistu).
- Rozpojení **„produktu“**, **„spotřebitele“** a **„výrobce“**, s tím výsledkem, že se oplošťují (morální) jednání jak klienta, tak profesionála (klient – jakožto spotřebitel – není

považován za spoluvýrobce). Poskytnutí pomoci je považováno za produkt. Klient je **objektivizován**.

- Rozpojení **role klienta** a **role občana** (klient je redukován na **objekt zásahu**).
- Rozpojení **učení** a **řízení** (mnohým organizacím se zaměřením na výrobky se nepodaří manifestovat jako učící se organizace, neboť řízení probíhá lineárně, organizace „není životaschopná“).
- Rozpojení **teorie** a **praxe**, s tím výsledkem, že teorie a praxe jsou umístěny do hierarchie (praxe redukována na aplikovanou vědu).
- Rozpojení **implicitního** (*tacit knowledge* – bezděčného, nevysloveného) a **explicitního** (kódovatelného) vědění; s tím výsledkem, že nevyslovené, osobní a kulturní zdroje vědění, interpretování a kreativita jsou podřízeny mocenské hierarchii v organizaci.
- Rozpojení **politiky** (makro – „struktury“) a **výkonu** (mikro – „jednání“): při formulování politiky se ne vždy bere ohled na podmínky výkonu. Organizace ani politika nejsou vedeny v souladu s konkrétními podmínkami, případ od případu.
- Rozpojení **myšlení** a **konání** (vedení myslí, vykonavatelé vykonávají – „Šéf myslí za tebe“), a **navrhování** a **vykonávání**.
- Rozpojení rozhodování shora (*top-down*) a podnětů zdola (*bottom-up*): tvůrci programů sociální politiky (*top*) jsou nedostatečně informováni na to, aby mohli využívat zkušenosti poskytovatelů péče k rozvoji programů sociální politiky.
- Rozpojení **osoby** a **případu** (profesionálové jsou odříznuti od osobních pomůcek). Ze zaměstnanců se stávají čísla: „Za tebe může někdo jiný.“
- Rozpojení **moci** a **legitimity** (profesionálové a manažeři se nemohou bez dalšího odvolávat na „pravomoc“ jako na legitimovanou moc). V jednání se vytváření legitimacy podřizuje zúčtovatelnosti.
- Rozpojení **profesionála** a **organizace** (racionalita spočívá v organizaci a nikoli v – řemeslnickém – profesionálním jednání).
- Rozpojení společenské **legitimity** a **zúčtovatelnosti** v užším slova smyslu („pokud dosáhnu své produktivnosti, zajistil jsem si právo na existenci“).

On line

Existují zde alternativy? V moderní ekonomii již byla vyvinuta celá řada alternativ ke klasické tayloristické organizaci. Prem (1997) jmenuje následující znaky adekvátního organizování. Podle něj se moderní organizace poskytující služby starají o to, aby bylo přímé propojení mezi poptávkou okolí a organizačními procesy. Tyto organizace jsou neustále *on line* s klientem. Jednotlivci a oddělení potřebují pouze takové informace, které jsou nezbytné pro jejich úkoly.

Neustálá aktualizace těchto omezených informací je však ze všeho nejdůležitější. Tyto informace nejsou filtrovány vyššími úrovněmi managementu. Organizace má plochou strukturu a malé výrobní jednotky (týmy). Subsystémy organizace jednají relativně autonomním způsobem. Mohou být korigovány jinými substrukturami, ale to se stává spíše výjimečně.

Podle Prema má mezi subsystémy probíhat intenzivní interakce. Subsystémy mohou dosahovat svých vlastních cílů za pomoci prostředků, které si volí samy. Spolupracovníci nejsou řízeni pomocí přesných předpisů a harmonogramů. Dělbá práce v rámci týmu je redukována na minimum. Týmům je v co největší míře umožněno, aby odpracovaly celý výrobní cyklus. Členy týmu nejsou specialisté, ale obecně vyškolení pracovníci se zvláštními dovednostmi. Podle Prema je nejdůležitější, aby organizace byla *on line* s klientem.

V této souvislosti je důležitá nedávno vydaná publikace Nizozemské rady pro společenský rozvoj (RMO, 2000). RMO konstatovala ve svém doporučení vládě, že způsob, jakým je v současnosti organizován veřejný sektor, zapříčinil ztrátu lidského měřítká. Procesy jsou zde modelovány podle velkoobjemových průmyslových výrobních linek. Tyto procesy podle RMO vedou ke ztrátě přehlednosti a dobrovolnosti, k nedostatku fyzického přehledu, silné formalizaci vnitřních vztahů a ke zmizení morální účasti, rovnocennosti a pozitivního přístupu k zákazníkům. Tyto trendy jsou posilovány detailními popisy funkcí a exaktními procedurálními předpisy. Podle RMO se zmíněné neslučuje se sektorem, ve kterém je na ústředním místě lidská práce a práce s člověkem. RMO doporučuje jiné paradigma: „Péče, školství, obchodní a finanční služby, to vše jsou sektory, ve kterých

výrobky mají (měly by mít) razítka individuálního výrobce, ať již se jedná o ošetrovatele, vyučujícího nebo konzultanta.“

Objektivita

V organizacích, které se vyznačují strojovou byrokracií, jak to nazývá Mintzberg, spočívají racionalita a objektivita v procedurách a nástrojích. Mintzberg varuje: „Nevyznačují se snad byrokratické instituce naší doby právě odstraněním subjektivního úsudku? (...) Škoda jen, že se tím zakrouží krkem i efektivnosti organizace.“ (Mintzberg, 1989.)

V následujících letech bude záležet na tom, do jaké míry se nám podaří, aby se kultura organizace v sociální práci nestala oprávněně předmětem té kritiky, která vzešla z moderní ekonomie (Mintzberg a Prem) a se kterou jsme se právě seznámili.

Výsledek bude záviset na tom, jakým způsobem zástupci klientů, profesionálové, manažeři a politici budou v dalších letech hrát tuto hru.

Jedna věc je jistá: subjektivita sociálního pracovníka se musí vrátit na pořad dne. Znalosti sociálních pracovníků sestávají zejména z **osobních znalostí**, jak říká Polanyi (1974). V tom je jejich síla a musejí se k ní vrátit.

Poznámky

- 1 **Frederick Taylor** (1856–1915) byl hlavním inženýrem ocelářské společnosti. Zaměřil se na zefektivnění činnosti dělníků ve výrobě. Zjistil, že vyšší výkonnost dosahují zaměstnanci při specializaci na jednu činnost a pokud jejich činnosti jsou přesným způsobem popsány a standardizovány. Výkonní pracovníci neměli žádnou vlastní rozhodovací pravomoc a jejich činnosti spadaly pod centrální režii. Taylor záměrně omezoval řemeslnost.

Použitá literatura:

- DOERBECKER, C. L. **Het iteratieve zoekproces en het cognitieve kader van de cliënt.** *Tijdschrift voor Agologie*, 1979.
- LAAN, G. VAN DER. **An etiquette for social workers.** In GEHRMANN, G., et al. (eds). **Perspektiven Sozialer Arbeit in Europa 2000.** Weinheim: Deutscher Studien Verlag, 1994, pp. 37–49.

- LAAN, G. VAN DER. **The professional role of social workers in a market environment.** *European Journal of Social Work*, 1998, no. 1 pp.
- LAAN, G. VAN DER. **Otázky legitimacy sociální práce.** Boskovice: Nakladatelství Albert, 1998.
- LAAN, G. VAN DER. **Handlungsspielräume von Sozialarbeitern unter Marktbedingungen.** In OTTO, H.-U.; SCHNURR, S. (Hrsg.). **Privatisierung und Wettbewerb in der Jugendhilfe.** Neuwied: Luchterhand, 2000b, pp. 87–110.
- LAAN, G. VAN DER. **Moderne technologie als metafoer.** Přednáška lektorátu Sociální infrastruktury a technologie. Fontys Hogescholen Eindhoven, 2002. In www.fontys.nl/socialplatform/lectoraat/ [on/line] [15. 6. 2006]
- MINTZBERG, H. **Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations.** New York: Free Press, 1989.
- NOTA., P. H.; VAN DER SCHAFT, R. A.; VAN YPEREN, T. A. **Toegang tot de jeugdzorg; functies en systeemeisen.** Utrecht: NIZW, 1997.
- POLANYI, M. **Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy.** University Of Chicago Press, 1974).
- PREM, E. **The behavior-based firm: application of recent Artificial Intelligence concepts to company management.** *Applied Artificial Intelligence*, roč. 11, 1997, pp. 173–195.
- RMO. **Aansprekend burgerschap; de relatie tussen de organisatie van het publieke domein en de verantwoordelijkheid van burgers.** Haag: Vydavatelství Rady pro společenský rozvoj – RMO, 2000.
- SCHIPPERS, A., VAN BEEK, H. & HERMANS, E., **Protocol geïntegreerde indicatiestelling gehandicaptenzorg.** Utrecht: NIZW Uitgeverij, 1999.
- VOOGT, P.; WIERTSEMA W. **Sociale vernieuwing: een Copernicaanse wending in het denken.** Den Haag, 1991.
- YPEREN, T. A., VAN; GEFFEN, L. VAN. **Screening, diagnostiek en indicatiestelling; toegang tot de jeugdzorg.** Utrecht: NIZW, 1997.

Pracovní podmínky a dilemata pomáhajících pracovníků

Poznatky z výzkumu charitní pečovatelské a ošetrovatelské služby

Working Conditions and Dilemmas of Workers in Helping Professions

Outcomes from the Research on Charity Home and Health Care Service

Mirka Nečasová, Libor Musil

PhDr. Mirka Nečasová, Ph.D.,¹ je odbornou asistentkou na katedře sociální politiky a sociální práce FSS MU v Brně, kde vede kurzy týkající se praxe a supervize, mediace, poradenství a etiky sociální práce. Působí také v Občanské poradně Brno.

Doc. PhDr. Libor Musil, CSc., je vedoucím katedry sociální politiky a sociální práce FSS MU v Brně. Zabývá se výzkumem kultury organizací služeb sociální práce. Vyučuje kurzy: Úvod do SPSP, Kultura organizací soc. práce, Sociální stát aj. Mimo jiné publikoval monografii s názvem „...ráda bych Vám pomohla, ale...“, která je věnována dilematům práce s klienty v organizacích.

Abstrakt:

Cílem tohoto příspěvku je ukázat, jak řadoví pracovníci vybrané nevládní organizace – charitní ošetrovatelské a pečovatelské služby („CHOPS“) reagují na dilemata své práce s klienty. Autoři popisují konflikty očekávání, které lidé z CHOPS při práci prožívají, kladou si otázku, zda jsou vůči některým z nich morálně lhostejní, a ukazují, jak je morální citlivost vůči konfliktům očekávání staví před dilemata. Autoři líčí, co řadoví pracovníci CHOPS prožívají, pokud se jim některé dilema nedaří zvládnout, a pomocí příkladů z praxe ilustrují, jak svá dilemata zvládají tím, že je „obcházejí“, nebo tím, že usilují o změnu pracovních podmínek, které vedou k jejich vzniku.

Abstract:

The article is devoted to the question: “How frontline workers of the one selected nongovernmental organization – the charity home and health care service (called ‘CHOPS’) respond to the dilemmas of their work with clients?” The authors describe expectation conflicts experienced by people from CHOPS. They pursue the question, if the CHOPS frontline workers are in moral terms indifferent towards some of the respective expectation conflicts, and show, how these workers are confronted with dilemmas due to their moral sensitivity towards the other expectation conflicts. The authors depict what the CHOPS frontline workers do experience if they are not able to cope with some of their dilemmas. Using empirical examples, they exemplify how workers cope with their dilemmas by “avoiding them” or by removing working conditions which result in the dilemmas.

Úvod

Podle Lipskyho (1980) jsou běžně užívané způsoby práce s klienty výústěním snahy pomáhajících pracovníků zvládat nesourodé pracovní podmínky a dilemata, která v jejich očích pod vlivem těchto podmínek vznikají. Řadoví pracovníci organizací služeb sociální práce² se sice „snaží v rámci možností odvádět dobrou práci“ (Lipsky, 1980: 81–82), narážejí však přitom na nejednoznačné nebo protichůdné požadavky zákonů, nadřízených, místních úřadů nebo klientů, na nedostatek času a na řadu dalších okolností, které se vzájemně kříží a staví je před nesourodá očekávání. Předpokládáme, že některé kolize tohoto druhu přejdou pomáhající pracovníci bez povšimnutí. Jindy jim však rozdíl odlišných očekávání připadá zásadní a nenechává je v klidu. Předpokládáme, že v takovém případě jsou, jak říká Fleck-Henderson (1991: 192–193), vůči konfliktu očekávání „morálně citliví“, a vyvstávají proto před nimi obtížné zvládnutelná dilemata.

Cílem tohoto příspěvku je ukázat, jak podle našich zjištění reagují pracovníci nevládní organizace – charitní ošetrovatelské a pečovatelské služby (dále jen „CHOPS“) na dilemata práce s klientem, která vznikají pod vlivem jejich pracovních podmínek. Prezentované poznatky jsou dílčím výstupem výzkumu, kterým se pokoušíme odpovědět na otázku „Jak pracovníci vybraných organizací služeb sociální práce řeší dilemata své každodenní práce s klienty?“. V tomto textu se omezujeme na snahu o porozumění procesu vzniku dilemat a o ilustraci jednotlivých reakcí na nejisté pracovní podmínky pomocí praktických příkladů.

Okolnosti vzniku dilemat práce s klientem

„Dilema“ je podle slovníku „nutná (někdy obtížná) volba mezi dvěma vzájemně se vylučujícími možnostmi“ (Klimeš, 1981: 112). Tato definice upozorňuje na dvě charakteristiky dilematických situací: Za prvé, některé možnosti nejsou slučitelné. Za druhé, s jejich výběrem bývá obtíž. Význam tvrzení, že „volba je nutná“, není v rámci uvedené definice zcela jasný. Může být chápáno dvojím způsobem. Za prvé může označovat představu, že lidé, kteří stojí před dilematem, nemají jinou možnost než se s ním akutně vypořádat, a musí se tudíž „nutně rozhodnout“. Za

druhé může poukazovat na neslučitelnost možností, aniž by tvrdilo, že někdo mezi nimi musí „nutně volit“. Volba je v tomto případě „nutná“ v tom smyslu, že si nejde vybrat obojí najednou. Nutnost vybrat si mezi neslučitelnými možnostmi pociťuje člověk, kterého něco nutí volbu podstoupit, a nemá proto vyhnouti. Pro ostatní zůstávají obě možnosti sice nutně neslučitelné, nic je však nenutí, aby mezi nimi volili. Do křížku s dilematem se tedy pouštět nemusí.

Výše zmíněným nejasnostem ve výkladu termínu „nutná volba“ se vyhneme tím, že rozlišíme dva typy dilemat – „neodbytná“ a „latentní“. První je třeba bez odkladu rozřešit, druhé sice doutnají nebo hrozí, bezodkladně však nedotírají.

Před „neodbytným dilematem“ stojí pracovníci, které jejich pracovní podmínky³ a způsob, jakým tyto podmínky vnímají, nutí, aby neodkladně volili mezi dvěma možnostmi, které jsou z jejich hlediska neslučitelné. Vystaveni tomuto typu dilemat nemají jinou možnost než se nutně rozhodnout. Domníváme se, že do této situace se pomáhající pracovníci dostávají, pokud se v jejich pracovní situaci „sejdou“ tři okolnosti. Za prvé, když je pracovní podmínky postaví před nutnost vyrovnat se s konfliktem očekávání⁴. Za druhé, když jsou vůči tomuto konfliktu očekávání morálně citliví. Za třetí, pokud řadoví pracovníci mají pocit vlastní zodpovědnosti za naléhavé provedení obtížného rozhodnutí.

Předpokládáme, že souběh prvních dvou uvedených podmínek je předpokladem vzniku jak latentních, tak i neodbytných dilemat. Pokud je tento předpoklad oprávněný, k jejich vzniku vede vzájemné působení mezi pracovními podmínkami a tím, jak je pomáhající pracovníci prožívají. Pracovní podmínky plodí konflikty očekávání⁵ a řadoví pracovníci na ně více nebo méně vnímavě reagují⁶. Pokud vůči konfliktu očekávání nejsou morálně citliví, dilema neprožívají. Pokud morálně citliví jsou, a reagují tudíž vnímavě, vyvstávají před nimi dilemata⁷. Může se stát, že pracovníci mají nutkavou potřebu dilema rozřešit, a to se pro ně proto stává „neodbytným“. Lipsky ovšem soudí, že se tohoto nutkavého pocitu zodpovědnosti za psychicky nesnadné rozhodnutí snaží a často také dokážou zbavit. Přestože je dilema morálně provokuje a nenechává v klidu, naléhavý

pocit odpovědnosti dovedou oslabit, takže je původně neodbytné, kdysi morálně naléhavé dilema opět nechává ve lhostejném klidu a stává se pro ně dilematem „latentním“.

Jak vidět, v řetězci reakcí řadových pracovníků na nesourodé pracovní podmínky jsou dva ústřední články: morální citlivost pracovníků a jejich schopnost regulovat psychickou zátěž, které jsou díky své morální citlivosti v rámci nesourodé pracovní situace vystaveni.

Fleck-Henderson (1991: 192–193) označuje termínem „morální citlivost“ schopnost „čist morální dilema v reálné situaci“ a být si vědom, že daná situace má „morální povahu“, či jinak řečeno, že je morálně závažná. Pokud tedy pracovník není k morálním otázkám citlivý, konflikt očekávání si ani neuvědomuje a k dilematické situaci z jeho pohledu nedochází. Konflikty očekávání jsou pak pro něj „morálně lhostejné“. Pokud je však schopen morální dilema v reálné situaci rozpoznat, nemusí to ještě znamenat, že bude považovat za věc své odpovědnosti je také neprodleně rozřešit. Fleck-Henderson považuje „rozpoznání nebo koncipování“ dilematu za proces, který předchází „nalezení jeho rozřešení“. Říká, že „čist“ morální dilema v reálné situaci „je něco dosti odlišného“ od jeho naléhavého rozřešení. Můžeme říci, že dilema, které bylo rozpoznáno, se ještě nemusí nutně stát předmětem rozhodování. „Když někdo běžně čelí určité, potenciálně obtížné volbě, se kterou si původně lámal hlavu, je možné, že mu její řešení začne připadat morálně neproblematické díky tomu, že si na ně zvykne a dokáže je ospravedlnit.“ (Fleck-Henderson, 1991: 188, 192.) V této větě vymezuje Fleck-Henderson systematicky předpoklady, které můžeme u Lipskyho číst mezi řádky.

Lipsky totiž předpokládá, že řadoví pracovníci „do veřejných služeb často přicházejí odhodláni pracovat ve prospěch klienta, přijímají profesionální zásady, které požadují altruistické chování vůči klientům, a mají s klienty pravidelný kontakt, takže se soustavně seznamují s jejich charakteristikami a zájmy“ (Lipsky, 1980: 144, viz též 81–82). Jejich přístup ke klientům bývá ovlivněn mýty „altruismu“, „péče“ a „zodpovědnosti“ a očekáváním profesního společenství, že „klientovým potřebám bude dáována přednost“ (Lipsky, 1980: 71–80).

„Ty, kdo si sami vybrali práci ve veřejných službách, do jisté míry přitahuje vidina, že pomoc jiným lidem dá smysl jejich životu.“ (Lipsky, 1980: 72.) Domníváme se, že tyto citáty lze považovat za projev Lipskyho přesvědčení, že řadoví pomáhající pracovníci mají sklon být morálně citliví k těm konfliktům očekávání, které se týkají vstřícnosti vůči potřebám klientů. Lipsky tedy předpokládá, že zásadní podmínka vzniku dilematu – morální citlivost řadových pracovníků vůči konfliktům očekávání týkajících se práce s klienty – je zpravidla splněna.

O čem Lipsky pochybuje, je sklon řadových pomáhajících pracovníků naplnit třetí výše uvedenou podmínku vzniku neodbytného dilematu – mít pocit vlastní zodpovědnosti za neodkladné provedení těžké volby. Říká totiž, že řadoví pracovníci veřejných služeb „fungují účelně a náležitě v rámci omezení, kterým jsou vystaveni“ (Lipsky, 1980: 82) a prožívají „omezení své práce spíše jako danou skutečnost než jako problém, s nímž by se měli vypořádávat“ (Lipsky, 1980: 144). Řadoví pracovníci jsou tedy podle Lipskyho morálně citliví, a prožívají proto četná dilemata práce s klienty. Nepovažují se však za ty, kdo by měli naléhavě vykonávat obtížná rozhodnutí, jež z těchto dilemat plynou, a přijímat za ně odpovědnost.

Dilema sice rozpoznají, obvykle je však vnímají jako vnější okolnost, na kterou je nejlépe pozapomenout. Běžně proto uplatňují postupy, které oslabují neodbytnost dilemat. Tento předpoklad vede Lipskyho k tomu, že řešení „neodbytných dilemat“ jsou v jeho popisech praxe sociálních pracovníků vzácná. Místo nich Lipsky popisuje dilemata, která jsou svou povahou „latentní“: Pracovníci sice vědí nebo aspoň tuší, že by mohli být vystaveni obtížné volbě těžko slučitelných možností, žijí však s pocitem, že volbu není nutné neodkladně podstoupit. Dilema pro ně není přítomno, ale spíše hrozí. Vůči danému konfliktu očekávání jsou sice nadále morálně citliví, tento konflikt nicméně přestává být předmětem jejich akutní pozornosti. Pracovníci nejsou „morálně necitliví“, zejména díky racionalizacím jsou však „dodatečně morálně znečitlivění“⁸.

Zmíněné „racionalizace“ popisuje Goffman (1991: 50) jako myšlenkové stereotypy, s jejichž pomocí mohou pomáhající pracovníci sami

sobě nebo ostatním dodatečně ospravedlnit, že to, co by se mohlo zdát nesprávné, je vlastně z nějakého, racionalizací vymezeného důvodu žádoucí nebo přijatelné. Kolektivně uznávaná zdůvodnění tohoto druhu legitimizují v očích pracovníků, klientů a veřejných autorit přístup, který organizace uplatňuje při práci s klienty a který je z nějakého důvodu diskutabilní (Goffman, 1991: 80–88, 330).

Racionalizace je obtížné rozpoznat, protože jejich zastánci časem ztrácejí schopnost rozlišit mezi věrohodností dodatečného ospravedlnění praktických zásad svého chování vůči klientům a původními okolnostmi jejich vzniku. Pokud by se pomáhající pracovníci zabývali rozdílem mezi druhotným ospravedlněním určité zásady a výčitkami, které její uplatnění původně provázely, dilema, kterému se chtějí vyhnout, by před nimi znovu vyvstalo v plné síle a kouzlo racionalizace by pominulo.

Lipskyho a Goffmanovo pojetí dilemat a jejich zvládání mělo a má na představy výzkumníků o tom, jak pomáhající pracovníci zvládají své pracovní podmínky, výrazný vliv. V literatuře nicméně najdeme i příklady toho, že řadoví pomáhající pracovníci někdy reagují na obtížné pracovní podmínky a dilemata své práce s klienty jinak než jejich udržováním v latentní podobě. Neodbytná dilemata se někdy snaží zvládnout tím, že usilují o změnu těch pracovních podmínek, které v jejich očích dilema nastolily (viz o tom Musil, Kubalčíková, Hubíková, Nečasová, 2004). Prostředkem dosažení takové změny může být například vyjednávání nebo protest, jejichž cílem je přimět vlivné subjekty (například zadavatele služeb nebo tvůrce programů sociální politiky) k tomu, aby změnily svá rozhodnutí a očekávání.

Pokud jsou naše dosud uvedené předpoklady přiměřené, můžeme se domnívat, že řadoví pracovníci námi zkoumané organizace služeb sociální práce (CHOPS) mohou nesourodé podmínky své práce prožívat třemi způsoby: jako „z morálního hlediska nezávažné či lhostejné konflikty očekávání“, jako „latentní dilemata“ nebo jako „neodbytná dilemata“. Abychom zjistili, jak tyto tři způsoby prožívání pracovní situace vypadají v praxi, budeme se postupně ptát: „Které okolnosti nebo podmínky své práce považují pracovníci CHOPS za pro-

blematické?“ „Jaká očekávání přicházejí podle pracovníků CHOPS v důsledku jejich pracovních podmínek do střetu?“ „Jak si pracovníci dané organizace představují žádoucí podobu své práce s klienty?“ V návaznosti na to popíšeme praktické příklady různých způsobů prožívání konfliktu očekávání, s nimiž se pracovníci CHOPS při práci s klienty setkávají.

Metodika

Ve snaze porozumět tomu, jak řadoví pracovníci reagují na pracovní podmínky v CHOPS a jak v kontextu těchto jejich reakcí vznikají dilemata práce s klientem, jsme zvolili metodiku tzv. participativního výzkumu (Baldwin, 2000). Domníváme se, že procesu vzniku dilemat a přístupům ke klientům, které jsou výsledkem jejich zvládání, můžeme nejlépe porozumět jako účastníci procesu řešení dilemat, která pracovníci služeb sociální práce prožívají. Pracovníkům CHOPS jsme proto nabídli podporu při řešení problémů a potíží, které při práci s klienty sami pociťují. Na skupinových supervizních setkáních a během individuálních rozhovorů pracovníci sami určili problémy, kterými se chtějí zabývat. Spolu s nimi jsme pak hledali a dosud hledáme pro ně přijatelná řešení těchto problémů.

Supervizní setkání, která podle potřeby doplňujeme individuálními rozhovory, probíhají od září 2003 dosud. V CHOPS, která poskytují charitní ošetrovatelské a pečovatelské služby seniorům v menším městě, se do diskuse o řešení problémů postupně zapojilo 18 pečovatelek a ošetrovatelek, z nichž 3 pracují v domě s pečovatelskou službou (dále jen „DPS“). 11 z těchto 18 pracovníků se do diskuse zapojovalo po celou dobu naší spolupráce.

Problematické pracovní podmínky a konflikty očekávání

Pracovníci CHOPS považují za problematickou celou řadu okolností své práce s klienty. Tyto problematické okolnosti spojené s nesourodými pracovními podmínkami a s nimi souvisejícími konflikty očekávání se podle vyjádření účastníků supervizních setkání a individuálních rozhovorů týkají zdrojů organizace, managementu CHOPS, přístupu klienta a jeho rodiny k využívání služby, nedostatku času na uspokojení některých potřeb klientů a spolupráce s lékaři.

Nedostatečné zdroje organizace

Pracovníci CHOPS považují nedostatečné zdroje jejich organizace za příčinu napětí mezi tím, co od nestátní pečovatelské služby očekává stát, pojišťovny a městský úřad, a představou, že je třeba uspokojovat poměrně širokou škálu potřeb klientů. Tuto kolizi vyjádřila obecně jedna z pečovatelek: „*Dalo by se dělat víc, kdyby stát podporoval sociální politiku ... když ti klienti na to nemají.*“ Na jedné straně je tedy očekávání, že péče bude poskytnuta levně, na druhé straně očekávání, že péče o klienty bude všestranná.

Pracovníci toto napětí pocítují například ve vztahu ke zdravotním pojišťovnám, které hradí ošetrovatelské úkony poskytované klientům CHOPS. Lidé z CHOPS jsou přesvědčeni, že pojišťovny nepovažují poskytování celostní péče za nezbytné a že mají zájem hradit jen ošetrovatelskou péči (tzn. praktické léčebné úkony a rehabilitace, která má rychlý efekt ve zvýšení hybnosti). Odmítají ovšem hradit služby, které umožňují uspokojení psychických potřeb klientů. Pojišťovna podle názoru pracovníků lékařům doporučuje, aby ke klientům neposílali ošetrovatele CHOPS, ale zdravotní sestru v důchodu: „*VZP jim [lékařům] pohrozí, oni nám pak práci nějaký čas nedávají.*“ Pak se stává, že je třeba nutně ukončit rehabilitaci, protože lékař v souladu s doporučením pojišťovny uzná, že už není naděje na zlepšení stavu klienta a další poskytování rehabilitační péče je z tohoto hlediska možné prohlásit za zbytečné mrhání prostředků. Někteří pracovníci vnímají očekávání pojišťovny a stanovisko lékaře jako legitimní, a kladou si proto otázku, zda je poskytování rehabilitace oprávněné. „*Žiju pořád s pocitem, že to není fér vůči pojišťovně. Musím se přesvědčit, že pro lidi je to dobré. Celé roky je takový otazník, kdy už se jim [pojišťovně] to nebude líbit...*“

Zdrojem podobného konfliktu očekávání může být chování radnice nebo sponzorů. CHOPS svým klientům poskytuje některé služby, které nenabízí obecní pečovatelská služba (dále jen „PS“). Skutečnost, že jejím zřizovatelem je obecní úřad, PS podle pracovníků CHOPS zvýhodňuje při získávání klientů. Uvádějí, že PS by na CHOPS ráda „*shodila práci, která jim nepasuje*“. Přitom ale dostává od měs-

ta automaticky peníze a díky tomu může lacino poskytovat ty služby, které jejímu personálu vyhovují: „*Důchodci šáhnou po tom, co je zadarmo.*“ CHOPS mají v důsledku této nerovnosti konkurenčních podmínek obavy z nedostatku klientů.

Problémem také je, že sponzoři při poskytování dotací nerozhodují z hlediska očekávání, že potřeby klientů je třeba uspokojovat kontinuálně. Pak se může stát, že CHOPS musí ukončit osobní asistenci, protože klient, který ji nadále potřebuje, nezískal další grant na její pokračování.

Nejistá finanční situace působí také potíže v oblasti investic a financování služeb. CHOPS by ráda rozšířila svou schopnost uspokojovat širší škálu potřeb klientů. Podle managementu a pracovníků by bylo žádoucí doplnit existující DPS, který je určen pro relativně soběstačné klienty, zařízením pro klienty s větším omezením sebeobsluhy. Na tuto investici se však dají finanční prostředky zajistit jen obtížně, stejně tak měnit projekt v průběhu realizace je víceméně nemožné. CHOPS by také chtěla poskytovat domácí hospicovou péči. V tomto případě byla při získávání finančních zdrojů částečně úspěšná.

Nedostatek času a neuspokojování nemateriálních potřeb klientů

Napětí mezi očekáváním těch, kdo služby CHOPS financují, a představou, že je třeba uspokojovat širokou škálu potřeb klientů, stojí pravděpodobně u kořene jiné kolize. Pracovníci CHOPS si stěžují, že nemají dostatek času na uspokojení nemateriálních potřeb klientů. Jinak řečeno, pracovníci považují nedostatek pracovní kapacity a času za příčinu napětí mezi očekáváním, že svými službami uspokojí toliko materiální potřeby klienta, a očekáváním, že je třeba uspokojit také jeho potřeby v oblasti emocí, komunikace, pozornosti a uznání. Někteří pracovníci poukazovali i na to, že za stávajících podmínek někdy činí potíže saturovat i potřebnou materiální péči, kterou klient není schopen platit, a která se proto sice vykonává, ale nevyskazuje.

V této souvislosti někteří pracovníci říkají: „*Někdo potřebuje se vám aji vypovídat, svěřit, aby se mu ulevilo, takže ten člověk se nemůže*

odbyt a musíte ho vyslechnout. “Okolnosti, které tomu brání, mohou být různorodé. Podle pracovníků mezi ně patří nejen nedostatek pracovníků a aut (pracovnice jezdí za klienty na kole, což prodlužuje čas věnovaný cestě a zkracuje čas strávený s klientem), ale také únava (ta se při využívání kola dostavuje dříve a je uváděna i v souvislosti s věkem pečovatelky) nebo povaha situace a potřeb klienta. Ta omezuje prostor pro komunikaci s klientem například v případě, že klient potřebuje rehabilitační cvičení. Pokud pracovnice chce, aby se klient soustředil na procvičovanou část těla, nemůže si s ním povídat: *„Někde to jde si povykládat při cvičení. Kde ale chce, aby byl pozorný, tak tam to nejde.*“ Důvody napětí mezi poskytováním materiální a nemateriální péče mohou ovšem být ryze individuální. Jedna pečovatelka vidí potíž u sebe: *„Je to můj problém, asi jsem pomalejší...“*

Lidé v CHOPS všeobecně předpokládají, že nemateriální péče je pro klienty důležitá a mělo by se jí klientům dostat. Toto očekávání se ovšem dostává do konfliktu s obecně uznávanými představami o tom, co je to „práce“. Pracovníci si nejsou zcela jisti, zda je korektní si s klienty *„jenom povídat“*, a o takové náplni práce mají sami pochybnosti: *„Procházím se v pracovní době a já sama si říkám: ‚No, to není možné, svítí slunko a já su venku‘.*“ Jedna z pracovnic uvádí, že při povídání s klientem jednou málem usnula. Pracovníci mají dojem, že „povídání si“ považují za „divnou“ službu i sami klienti: *„...to prostě spousta těch babiček sedí za oknem a strádají a čekají, až teda jednou za týden ta dcera přijde nebo tak, ale prostě by si takovou službu nikdo neobjednal. Když už si někdo objedná, tak to je ... divný.“* Tyto pochybnosti v pracovnících CHOPS utvrzují i jejich známí v obci: *„...lidé na to nejsou ani zvyklí, že by si někdo platil takhle jako dohled na člověka ... potkala jsem známý a ‚kam deš?‘. Já říkám: ‚No, já jsem v práci.‘ – ‚Aha, takovou práci bych taky chtěla‘ ...“*

Management

Napětí vyvolává očekávání managementu CHOPS, že pracovníci budou své služby poskytovat „podle potřeb“ klienta a nebudou se vždy podřizovat omezeným zdrojům organizace. Pracovníci postupují tak, že ve výkazech neuvádějí služby poskytnuté nad rámec smlouvy s klien-

tem. Toto poskytování služeb „navíc“ někdy vyvolává kolize. Podle řadových pracovníků se to stává v případě, že klient, který je zvyklý na nadstandardní službu, vyžaduje její poskytnutí i od jiné než „své“ pečovatelky. To neradi vidí nejen ti, kdo jsou vystaveni tomuto požadavku, ale i vedení. Vedení tedy na jedné straně nabádá pracovníky, aby poskytovali potřebnou péči i nad rámec smlouvy, pokud ale z této praktiky vyplývají další potíže, vedení tuto praxi kritizuje.

Přístup rodiny klienta k využívání služby

Existují také kolize mezi očekáváním rodiny a představami pracovníků CHOPS o práci s klienty.

Potíže podle účastníků našeho výzkumu působí šetrnost příbuzných nebo klienta samotného, nedostatek spolupráce příbuzných při poskytování péče, neopodstatněné představy příbuzných o možnostech nápravy potenciálu klienta, snaha klientů neobtěžovat příbuzné nebo sklon klientů relativizovat vlastní potřebnost.

Se šetrností rodin nebo klientů samotných například souvisí skutečnost, že příbuzní někdy nechtějí pořídit potřebné pomůcky, což způsobuje nepohodlí jak klientům, tak pracovníkům. Manipulace s klientem při péči je pak obtížnější. Snaha pořídit službu levně má někdy pro pracovníky velmi obtížné přijatelné důsledky. Jedna z pečovatelek uvedla, že jednu rodinu podezřívá z toho, že se záměrně nesnaží vyléčit proleženiny klienta. Ošetřování proleženin totiž patří do kategorie „zdravotní péče“ a tu hraří zdravotní pojišťovna, zatímco pečovatelskou službu hradí klient sám: *„Protože vlastně oni se snaží něčeho dosáhnout, co není možné ... prostě by si představovali, že bude někdo o tu jejich babičku pečovat nejlépe zdarma, což prostě i kdyby člověk chtěl, tak to nejde...“*

Některé rodiny podle názoru pracovníků neposkytují klientům odpovídající péči. Pracovníci říkají, že je to dáno nedostatkem času (*„dcera chodí do práce, že, tak nemají čas se starat“*), neznalostí (*„si nenechají sáhnout na ty své zaběhané koleje. Myslí si, že ta péče je dostatečná“*) nebo tím, že příbuzní mají nereálná očekávání ve vztahu k možnostem klienta. Někdy očekávají, že se klient dá rychle díky cvičení do pořádku, jindy naopak zbytečně podceňují jeho síly a schopnosti.

Stává se také, že klient nechce příbuzným komplikovat život a předstírá, že nic nepotřebuje. Zdrženlivost klienta může také pramenit z jeho snahy nepřipustit si pro něj nepřijatelnou míru vlastního omezení. Dvě pracovnice například uvedly, že jejich klient s nedostatečnou hybností, který se stěžuje někdy dostane ven z bytu, odmítá z těchto nebo podobných důvodů využívat k procházkám pojízdné křeslo.

Vztahy v rodině klienta

Kolizní je také očekávání některých rodin, že se pracovník CHOPS stane „arbitrem“ jejich sporů. Jednotliví členové rodiny někdy chtějí, aby pracovník zasáhl do jejich sporů a přiklonil se k jedné ze stran. Pracovníci nejsou v názoru na otázku, jak v tomto případě reagovat, zajedno. Nicméně alespoň část z nich pocituje toto očekávání jako těžko přijatelné.

Spolupráce s lékaři

Očekávání pracovníků, že pro osamělé klienty nebo pro klienty v terminálním stadiu je důležitá saturace nemateriálních potřeb v jejich domácím prostředí, se podle lidí z CHOPS dostává do konfliktu s očekáváním lékařů, kteří považují za žádoucí „léčit tělo“. Tito lékaři mají tendenci pacienty v terminálním stadiu spíše posílat do nemocnice, dělat jim náročná vyšetření a až do konce je léčit: „*Pokud to není jednoznačné, doktoři se bijí, mají radši pacienta v nemocnici...*“

Nepříznivé pocity vzbuzuje u účastníků výzkumu nízká prestiž zdravotních sester CHOPS u některých lékařů.

Výše jsme hovořili o tom, že lékaři omezují pod tlakem pojišťoven svá doporučení potřebná pro financování služeb CHOPS. Někteří lékaři jsou ovšem ochotní „posílat klienty“ i za těchto okolností pod podmínkou, že pracovnice CHOPS vykonávají některé práce, které by měl lékař zajišťovat sám, respektive ve vlastní režii. Lidé z CHOPS sem řadí například vyplňování výkazů pro pojišťovnu nebo také komunikaci s rodinou, která je pro lékaře „obtížná“: „*Pacifikuj tu rodinu, tu lékař nesnáší.*“

Z uvedeného vyplývá, že pracovní podmínky, na které pracovníci CHOPS poukazují, je staví před následující typy konfliktů očekávání:

- Mezi očekáváním subjektů, které financují poskytované služby, že CHOPS bude poskytovat lacino omezenou škálu služeb, a očekáváním pracovníků, že je třeba uspokojovat relativně širokou škálu potřeb klientů. Jazykem teorie lze velmi zjednodušeně říci, že pracovníci jsou konfrontováni s konfliktem mezi vnějším očekáváním, že budou služby přidělovat „podle zdrojů“, a vlastním očekáváním, že budou služby přidělovat „podle potřeb“.
- Mezi očekáváním subjektů, které financují poskytované služby, že svými službami uspokojí toliko materiální potřeby klienta, a vlastním očekáváním, že je třeba uspokojit také jeho potřeby v oblasti emocí, komunikace, pozornosti a uznání.
- Komunita, v níž pracovníci CHOPS žijí a pracují, sdílí představu, že procházení se s klienty a povídání s nimi není práce. Pracovníci v této souvislosti prožívají vnitřní konflikt („boj motivů“) mezi očekáváním, že by měli být placeni za poskytování materiální péče, kterou v souladu s místní kulturou vnímají jako „práci“, a vlastním očekáváním, že by měli uspokojovat i nemateriální potřeby klientů.
- Mezi očekáváním managementu, že budou své služby poskytovat „podle potřeb“ klientů, a očekáváním téhož managementu a kolektivitu, že poskytování smluvně nesjednaných služeb některými pracovníky nebude vystavovat další spolupracovníky nadstandardním očekáváním klientů.
- Mezi očekáváním rodiny a části klientů, že škála poskytovaných služeb by měla být v zájmu úspor nákladů rodiny omezena, a vlastním očekáváním, že je třeba uspokojovat relativně širokou škálu potřeb klientů.
- Mezi očekáváním některých klientů, že omezení sebeobsluhy, a tudíž i potřeba podpory ze strany CHOPS by neměla být příliš rozsáhlá, a vlastním očekáváním, že je třeba uspokojovat relativně širokou škálu potřeb klientů.
- Mezi očekáváním členů rodiny klienta, že se pracovník stane „arbitrem“ jejich případných sporů, a očekáváním části pracovníků, že by se do záležitostí rodiny neměli vměšovat (jinak řečeno, že by se „neměli stát součástí rodinného systému“).

- Mezi očekáváním lékařů, že je třeba především „léčit tělo“, a očekáváním pracovníků, že pro osamělé klienty nebo pro klienty v terminálním stadiu je důležitá saturace nemateriálních potřeb v jejich domácím prostředí.
- Mezi očekáváním části lékařů, že zdravotnická práce mimo sektor zdravotnictví je méně hodnotná než práce v ordinaci lékaře nebo v nemocnici, a očekáváním pracovníků CHOPS, že by se za svou práci měly dočkat uznání, které jim náleží.
- Mezi očekáváním lékařů, že pracovníci CHOPS budou vykonávat ve prospěch lékařů některé administrativní činnosti a sehrávat roli prostředníka mezi nimi a rodinami klientů, a očekáváním pracovníků CHOPS, že by tyto činnosti měl vykonávat lékař ve vlastní režii.

Většina uvedených konfliktů očekávání se týká kolizí, které souvisí s omezováním škály poskytovaných služeb nebo škály těch potřeb klientů, které je třeba saturovat službami CHOPS. V rámci tohoto typu konfliktů očekávání je možné rozlišit ty, které se týkají neochoty vnějších subjektů uznat širší oprávněných potřeb klientů a podpořit jejich uspokojování, a ty, které se týkají možnosti nebo schopnosti pracovníků poskytovat v rámci činnosti organizace nejen materiální, ale také nemateriální péči. Kromě těchto dvou typů uvádějí účastníci výzkumu ještě další čtyři konflikty očekávání. Konflikt odlišných představ pracovníků a klientů (a případně i rodiny) o rozsahu potřebné podpory, konflikt představ o vhodnosti zasahování pracovníků do vztahů mezi členy rodiny klienta, konflikt, který se týká prestiže ošetrovatelské práce, a konflikt ohledně dělby kompetencí lékaře a pracovníků CHOPS.

Morální citlivost a představy pracovníků CHOPS o práci s klientem

Větší část výše uvedených konfliktů očekávání souvisí s tím, jak lidé v CHOPS chápou potřeby klientů, a s otázkou, jaká má být úloha CHOPS při uspokojování těchto potřeb. Důraz účastníků našeho výzkumu na tato témata považujeme za projev jejich morální citlivosti vůči okolnostem, které znesnadňují uspokojování potřeb klientů a brání realizaci představ lidí z CHOPS

o vlastním přínosu k němu. Ve snaze poznat „zdroje“ morální citlivosti vůči těmto okolnostem jsme svou pozornost zaměřili na otázku, jak řadoví pracovníci CHOPS vnímají své klienty a jaké hodnoty a cíle své práce s nimi považují za žádoucí.

Vymezení klienta a jeho potřeb

Klienty CHOPS jsou podle pracovníků lidé, kteří se v důsledku zdravotního nebo psychického stavu stávají nesoběstačnými. Jsou často osamělí nebo jim jejich rodina nedokáže poskytnout adekvátní péči. V řadě případů je tomu tak proto, že jejich zdravotní stav je natolik vážný, že potřebují péči i v době, kdy jsou členové rodiny v práci.

Tito lidé podle pracovníků CHOPS potřebují pomoc při sebeobsluze a výkonu běžných denních činností (od mytí a ohřívání jídla až po dopravu k lékaři apod.), zdravotní péči (tzv. „domácí ošetrování“), pomoc s pracemi v domácnosti (úklidem, praním prádla), pomoc se zařizováním běžných i mimořádných záležitostí (např. s vyzvednutím léků v lékárně, vyřízením napojení na kabelovou televizi apod.) a také doprovod nebo kontrolu při pokusech o vlastní aktivizaci. Pracovníci dávají najevo, že všechny tyto služby považují za stejně důležité. Svědčí o tom například názor jedné z nich o významu pečovatelské služby pro udržování potenciálu klienta: „*Takže už aji to je takový kontakt s něma, že oni třeba každý den jenom ví, že my tam přijdem denně. Tak ono už ji to nutí, aby si postel ustlala, aby už byla po obědě, aby už měla uklizené, až my zazvoníme. Takže ona už je v pohodě, ona už si s náma sedne, my projdeme, jestli má, jestli někde neteče voda...*“

Značný důraz kladou účastníci našeho výzkumu na uspokojování potřeby lidského kontaktu a na psychickou podporu. Klient podle nich potřebuje mít někoho, kdo se o něj stará a komu na něm záleží: „*...nestačí jim píchat injekce, je to událost, jde víc o ten kontakt...*“ „*...otřebuje se vám aji vypovídat, svěřit, aby se mu ulevilo, takže ten člověk se nemůže odbýt a musíte ho vyslechnout.*“

Pracovníci poukazují i na význam zachování důstojnosti klienta a respektu k němu. Klient by měl mít pocit, že je důležitý, mělo by se vycházet z jeho potřeb: „*Nesmíte myslet na sebe,*

ale na toho člověka. „Nejvíc je ten rozhovor. Injekce je jako placebo. Podpora, povzbuzení...“ Podle lidí z CHOPS by se mělo dbát na to, aby si klient nepřipadal méněcenný, když se stává nesoběstačným. „Aby se cítili dobře, když s nima člověk manipuluje. Musím si dát pozor..., aby se necítili špatně, že je musím obsluhovat.“

Cíle práce v CHOPS

Pracovníci deklarují cíle, které se zdají být v souladu s výše uvedenými představami o klientech a jejich potřebách. Cílem je podpořit klienty v co nejdelším možném setrvání v domácím prostředí, na které jsou zvyklí. Poskytnout „jim pomoc s tím, co sami nezvládnou, aby mohli zůstat ve svém prostředí, aby nemuseli jít do domova důchodců“. Za žádoucí přitom pracovníci považují udržovat – vzhledem k možnostem klienta – jeho uspokojivý zdravotní stav, poskytovat mu pomoc, která mu umožní zůstat „až do konce“ v domácím prostředí, a poskytovat psychickou podporu, respektive nemateriální péči: „...ten tlak se může měřit a kontrolovat ... jedenkrát za týden ... mluvit ona potřebuje každý den, protože jakmile je tam sama až do večera, tak ona začne ... vymýšlet a...“ „Když ta rodina se ptá, jako jestli ho mají dát do nemocnice ... říkám jako já bych si ho vzala dom ... pokud už to prostě není na uzdravení, tak bych ... bych ho spíš nechala, pokud to půjde trochu, toho člověka doma.“

Termínem „pomoc“ pracovníci neoznačují toliko poskytování péče v domácnosti, ale také například pomoc s vyřizováním rehabilitačních pomůcek apod.

Za součást své práce považují pracovníci i pomoc rodinám klientů: „Nejde jen o klienty, ale i o ty rodiny, které si nevědí rady. Neví, jak jim pomoci. Je to pro ně hodně těžké se jim přiblížit, přijat je [klienty] v jejich nemohoucnosti. Chcou pomoci většinou, potřebují se ale naučit, jak s ním zacházet. Chápu, že potřebují ... čas od času si odpočinout. Nemocní taky potřebují vidět, že ten, který se o ně stará, je taky jen člověk. Neznají míru, vyžadují ho celého. Je dobrý odstup od toho cizího – od něj [cizího] to vezmou.“

Z toho, co uvádějí pracovníci, vyplývá, že se organizace do značné míry snaží o realizaci cílů, které jsou formulovány z hlediska sociální práce: chtějí se podílet na zmírňování nerovno-

váh mezi očekáváním a podporou ze strany sociálního prostředí a schopností klientů očekávání sociálního prostředí zvládat (viz Navrátil, Musil, 2000, 138–145).

Motivace pracovníků

Pracovníci CHOPS uvádějí, že motivací k práci je jim především snaha pomoci druhým lidem, dále dobrý kolektiv a atmosféra v něm, pestrost práce, samostatnost při práci a víra: „To nikdy nejde zaplatit. Dokud čekáte, že vy dostanete, budete nešťastný. Každý chceme peníze – nelze to (ale) vidět jako první. Vidím to z hlediska víry – já se vždycky cítím víc obdarovaná než ten člověk...“

Poslání Charity pracovníci shrnuli v diskusi o tom, jaký je rozdíl mezi Charitou a agenturami domácí péče, takto: „Charita si nemůže dovolit dojít a dělat jenom byznys, že musí toho člověka pochopit, protože máme logo Charita, oni [agentury] to ví taky, že musí dělat tu psychologickou stránku, jenomže oni jdou prostě po penězích ... Kdežto my ... toho člověka musíme vidět na prvním místě, a pak teda teprve ten výkon, protože kolikrát pomůže dřív ten rozhovor než ten výkon.“ „Totiž když se vydáme směrem byznysu, ... tak prostě ... se může zrušit to logo, co máme tady na tom a napsat si agenturu. Protože v tom případě nejsme Charita.“ „To bysme byli stroje.“

Můžeme tedy předpokládat, že pracovníci CHOPS jsou vůči překážkám uspokojování potřeb klientů morálně citliví díky tomu, že vycházejí z představy nesoběstačného klienta, který bez pomoci lidí z CHOPS nemá dostatečnou péči. Za žádoucí považují, aby klient mohl navzdory z toho plynoucím potížím zůstat ve svém domácím prostředí. Aby to bylo možné, klienti podle pracovníků CHOPS potřebují pomoc nejen s tím, co sami zcela nezvládnou (to je sebeobsluha, práce v domácnosti, vyřizování osobních záležitostí v rámci obce) a zdravotní péči, ale také doprovod při aktivizaci, lidský kontakt, psychickou podporu, vyjadřování respektu a v případě potřeby také pomoc příbuzným nebo blízkým klientů. Naplňování žádoucích cílů a poskytování jim odpovídajících služeb je pro lidi z CHOPS důležité proto, že pomoc bližnímu v nesnázích prožívají jako obdarování a chtějí vykonávat pestrou a samostatnou práci v kolektivu podobně orientovaných lidí.

Různé způsoby vnímání konfliktů očekávání a zvládání dilemat

Předpokládáme, že dilemata, která pracovníci CHOPS prožívají, jsou výsledkem napětí mezi uvedenými představami o tom, jak a proč klientům pomáhat, na jedné straně a pracovními podmínkami, v nichž se lidé z CHOPS tyto představy snaží realizovat, na druhé straně. Dále popíšeme příklady takto vznikajících dilemat a budeme se přitom zabývat i otázkou, jak se s nimi pracovníci CHOPS vyrovnávají.

Pokusili jsme se v CHOPS najít příklady různých typů dilemat, která jsme rozdělili podle způsobu jejich zvládání. V souladu s teoretickými východisky Lipskyho, která jsme rozpracovali výše, jsme předpokládali, že se můžeme setkat se čtyřmi níže uvedenými typy reakce na konflikty očekávání a dilemata, jež s nimi souvisí.

Za prvé se jedná o konflikty očekávání, vůči nimž pracovníci nejsou morálně citliví, a které tudíž jako dilemata nevnímají. Budeme je označovat jako „morálně lhostejné konflikty očekávání“. Za druhé jsme předpokládali konflikty očekávání, vůči nimž řadoví pracovníci sice morálně citliví jsou, jako dilemata je však bezprostředně neprožívají, protože se jim daří zbavit pocitu jejich neodbytnosti a být „dodatečně morálně znečitlivělí“. Z hlediska výše uvedené teorie se v tomto případě jedná o „latentní dilemata“. Dále předpokládáme existenci konfliktů očekávání, vůči nimž jsou pracovníci morálně citliví a prožívají je jako dilemata, protože se jim nedaří zbavit se pocitu jejich naléhavosti. Z našeho hlediska se v tomto třetím případě jedná o „neodbytná dilemata“. Ta mohou podle našich předpokladů pro řadové pomáhající pracovníky být – za třetí – zdrojem psychického stresu nebo – za čtvrté – stimulem ke snaze změnit pracovní podmínky, které v jejich očích dilema vyvolávají.

Morálně lhostejný konflikt očekávání

I když jsme se ve výzkumu zaměřovali spíše na objasňování situací, které jsou z pohledu pracovníků problematické, podařilo se nám ve skupinové diskusi o zátěži rodiny klienta zaznamenat i příklad „morálně lhostejného konfliktu očekávání“. Pracovníci popisovali způsob, jakým se rodiny vyrovnávají s tím, že potřebují čas od času využít služeb respektive péče.

Tento typ služby není v daném místě dostupný, takže se situace podle vyjádření pracovníků obvykle řeší hospitalizací klienta: „...*si to domluví, že jako na chvíli, že třeba na týden, na dva týdny, aby si ta rodina trochu vydechla.*“ Hospitalizaci je tedy třeba domluvit s lékařem. Klienti pak musejí podstoupit odpovídající vyšetření a léčbu podle toho, na jakém jsou oddělení, aby se legitimizoval jejich pobyt v nemocnici. Třeba „*na chřidu – že má babička bolení břicha. No, a domluví se to přímo s těma doktorama.*“ „...*když je to srdeční, tak jí dají třeba dvě tři infuze.*“ Pokud nemocnice nemá dostatek pacientů, hospitalizace, která supluje respektive péči, může být přínosem i pro její personál. Jeden z respondentů to komentuje slovy: „*No, takže oni to domluví, a když třeba mají zrovna málo pacientů, tak je jim to jedno. A hledá se. Buďto kožní, nebo plicní, interna.*“

Ačkoliv se toto řešení jeví jako nevýhodné z více hledisek (např. zbytečná vyšetření a s tím spojený stres pro klienta, neodůvodněná finanční zátěž zdravotnického systému, zabírání lůžka) a diskutující byli schopni za podpory supervizorky nevýhody zaregistrovat, přesto brali tento způsob jako samozřejmost.

Lze říci, že pracovníci CHOPS popsali konflikt mezi očekáváním příbuzných klientů, že mají nárok na odpočinek, a očekáváním, že by klientům měla být dostupná regulérní respektive péče. Vůči tomuto konfliktu očekávání jsou morálně citliví natolik, aby jej zaregistrovali. Jejich svědomí však nejítrí natolik, aby v souvislosti s ním prožívali latentní nebo neodbytné dilema.

Latentní dilemata

Podle našich dosavadních zjištění se pracovníkům CHOPS daří v některých případech zbavit pocitu neodbytnosti u dilemat mezi vlastní snahou uspokojovat širší škálu potřeb klientů a zájmem některých z nich, jejich blízkých nebo těch, kdo služby financují, aby CHOPS poskytovala služby v omezeném rozsahu. Latentní dilemata jsme také rozpoznali v případě některých konfliktů s očekáváním lékařů a managementu CHOPS. Jako příklad jsme vybrali dilema, zda uspokojovat širší škálu potřeb klienta, nebo akceptovat to, že klient některé služby odmítá.

Odmítání služby klientem

Pracovnice většinou považují situaci klienta, který se těžko smíruje s vlastním omezením, za tíživou. Mluví o tom, že při vykonávání klientem objednané péče se snaží respektovat trpkost, kterou jejich klienti prožívají, a pokoušejí se službu poskytnout tak, aby zbytečně nejtrpěly pocity ponížení klienta: „*Aby se cítili dobře, když s nima člověk manipuluje. Musím si dát pozor, když je to ... aby se necítili špatně, že je musím obsluhovat.*“

Morálně citlivý je pro pracovnice CHOPS konflikt mezi očekáváním části klientů, že na omezení jejich sebeobsluhy není třeba reagovat poskytováním dalších služeb (když si klienti nechtějí připustit vlastní nemohoucnost), a očekáváním některých pracovnic, že je třeba uspokojovat relativně širokou škálu potřeb klientů (viz kapitola věnovaná vymezení klienta a jeho potřeb).

Tento konflikt očekávání lze vyjádřit jako dilema mezi tím, jestli respektovat vůli klienta, nebo poskytovat z pohledu pracovníka potřebnou péči. Toto dilema se konkrétně projevuje tehdy, když klientka s poruchou hybnosti setrvává doma a odmítá jít s pečovatelkou na procházku, protože by k tomu musela použít kolečkové křeslo. Pracovnice je oproti tomu přesvědčená, že procházka by pro klientku byla prospěšná, a proto jí chce tuto službu poskytnout.

Dvě pracovnice, které tuto situaci popisují, mají rozdílný přístup k danému dilematu. Obě jsou ke konfliktu očekávání citlivé, každá z nich se pak odkazuje na jinou hodnotu. Jedná se o hodnoty autonomie a aktivizace.

První pracovnice zvládá dilema mezi autonomií a aktivizací klientky tím, že se odvolává na potřebu klientku aktivizovat. Pokud jí okolnosti umožňují dostát oběma hodnotám současně, dilema neprožívá. Respektuje přání klientky, která ji nechce nechat uklízet hygienické zázemí bytu s tím, že si úklid provede sama: „*Ona [klientka] říká: „Už to mám nachystané ... už jsem si koupila na to přípravek, to já už si umyju.“ Já říkám: „Dobře. Tak taky nemůžu, když ona mně toto řekne, tak já jí tam jít nemůžu.“ Respektování rozhodnutí klientky odůvodňuje potřebou aktivizace klientů: „Tož ten takový ten stud a ta zábrana ..., že oni ještě vlastně v životě tady toto*

zatím nepotřebovali ... Až už ten člověk nemůže, tak musí. Ale pokud ještě trochu může, tak to asi dělá sám.“ Klientka si přála být aktivní způsobem, který v očích pracovnice nevyvolával žádné riziko, takže do situace nezasahovala.

V jiné situaci pak tatáž pracovnice vyvinula značné úsilí, aby klientku „dostala ven“: „*...bych chtěla pro ty lidi, aby tady byli spokojení. A tedka je tady jedna babička, která nemůže chodit ven, a já třeba za ní každý den jdu, babi, já vás vyvezu ven, vyvezu' ... Se mně jednou podařilo, že jsem ju vyvezla ... Já říkám: „Moment, já vám donesu židlu.“ Sem doběhla, najela s tím: „Na to já nesednu.“ Já říkám: „Vy si nesednete na židlu? Vždyť už nedojdete vůbec. Honem se posadte na židlu“ ... A už jsme jeli... Až k těm dveřím. Říká: „To bylo bezva.““ Lze říci, že v situaci, kdy se možnosti respektovat klientku a aktivizovat ji dostaly do kolize, jednala v zájmu aktivizace klientky manipulativně.*

Reakce pracovnice na situaci, ve které šlo o úklid hygienického zázemí bytu, svědčí o tom, že jí autonomie klientky přinejmenším není lhostejná. Jak si potom vysvětlit, že ji ve druhém případě porušila? Domníváme se, že protože pro ni nebylo přijatelné se o vyjíždku na křesle alespoň nepokusit, nezbylo jí, než si sama před sebou nějak zdůvodnit oprávněnost porušení respektu k přání klientky. Sama pro sebe si neochotu klientky „sednout na vozík“ definovala nikoliv jako její stanovisko, ale jako „komplikaci“: „*To je taky jedna komplikace, tady toto. Dostat ty lidi ... třeba vyvézt je ven ... ona bydlí s mužem a ten třeba by s ňou mohl zajet aji na hřbitov se podívat a všude ona by se dostala. Jenomže ona se cítí, když na to sedne, méněcenná.*“ Přání klientky, aby nejedzily ven, pro sebe neinterpretovala v kontextu práv klienta, ale přemýšlela o něm z hlediska promarněných možností. To jí umožnilo neprožívat onen výjezd jako výsledek manipulace, ale jako krok ke zlepšení kvality života klientky. Z rozhovoru také vyplývá, že pracovnici se v minulosti mírně manipulativní strategie osvědčila. Nerespektovala tehdy zákaz klientky oznámit ostatním datum narozenin, naopak ostatní klienty požádala, aby tuto klientku v den jejich narozenin navštívili. Dříve osamělá a nemluvná klientka po tomto zákroku vypadá spokojeně: „*baví se s nima, veselejší je a myslím, že fakt,*

že je spokojenější“ Ve výše popsaném případě však pracovnice s výsledkem až tak spokojená není: „*A od té doby, ještě mi to připadá ... jak ona by se cítila prostě méněcenná, ona na ten voziček nechce si sednout.*“ Konflikt očekávání a s ním spojené dilema se nicméně podařilo pomocí racionalizace (tedy odkazem na aktivizaci jako pro pracovníci důležitější hodnotu než autonomii) zatlačit do latentní podoby. Je ovšem otázkou, na jak dlouho.

Pro srovnání uvádíme i přístup druhé pracovnice. Popisuje podobnou situaci následujícím způsobem: „*...ven ona nepůjde, protože je na vozičku, všichni by se na ni dívali, ukazovali prstem ... Tak, jak kdyby byla zdravá, neuvědomuje si prostě, no. Pořád si to nemůže připustit, že už je vlastně na tym vozičku a na vozičku zůstane a ... Je to těžký, no, pořád se s tím nemůže vyrovnat...*“ Svoji reakci na popsanou situaci objasňuje z pozice respektu autonomie klienta a službu raději neposkytuje vůbec: „*to mně říkají všichni: snaž se, aby jako dostat ju ven, jenomže ... ona absolutně to nechce. Ale jako abych ju přemlouvala, to ... to jako já zase nebudu ju nutit. To musí sama. Nevím, no, jak to s ní to...*“ Zda se v tomto případě jedná o racionalizaci, kdy by se odkazem na princip autonomie řešil jiný motiv, nejsme schopni na základě sešbíraných materiálů určit.

Neodbytná dilemata

V případě dilematu mezi respektem ke klientovi a snahou o jeho aktivizaci se pracovníkům CHOPS různými způsoby daří zbavit pocitu naléhavosti. V jiných případech se jim to nedaří, a některá dilemata proto prožívají jako neodbytná. Podle našich zjištění se to týká dilemat mezi poskytováním materiální a nemateriální péče, mezi tím, zda zasahovat nebo nezasahovat do vztahů v rodině klienta, a dilematu mezi snahou poskytovat potřebné služby a přijmout důsledky skutečnosti, že za některé z nich nechtějí financující subjekty platit.

Materiální a nemateriální péče

Protože pracovníci CHOPS chtějí saturovat poměrně širokou škálu potřeb klientů, jsou morálně citliví vůči omezeným možnostem uspokojovat nemateriální potřeby klientů. Klienti podle jejich názoru potřebují služby,

kteří uspokojují jak materiální, tak nemateriální potřeby. Stojí proto před dilematem, zda klientům poskytovat obojí, či zda vyhovět očekávání některých klientů, jejich blízkých nebo těch, kdo služby financují, že poskytování nemateriální péče není z různých důvodů nutné nebo nepatří do kompetence CHOPS.

Lidé z CHOPS popsali několik způsobů, jak zmírnit neodbytnost tohoto typu dilemat. Jejich společným rysem však je, že zpravidla vyvolávají další – druhotné konflikty očekávání a s nimi související dilemata.

Jednou z možností je kompenzovat nedostatečnou kapacitu, která je podle pracovníků CHOPS důsledkem neochoty financujících subjektů hradit některé služby, tím, že do péče zapojí členy své rodiny: „*...protože ho [klienta] nikdo neholil dlouho, tak jsem ho chtěla dát do pořádku ... on [manžel] mně pomohl ho oholit, ale druhý den už byly fámy, že tam ... za mnou byl a že jsme mu něco odnesli.*“ Jindy se pracovnice snaží saturovat potřeby klientů poskytováním služeb nad rámec smlouvy. Jenže: „*...udělám něco, co není ve smlouvě, klient to pak vyžaduje od ostatních... Pak vedoucí říká, když to není ve smlouvě, tak to nedělejte.*“

Výše jsme uvedli, že za dilematem mezi poskytováním materiální a nemateriální péče vězí také pochybnosti spoluobčanů, zda „procházení a povídání si“ je práce. V tomto případě se do konfliktu dostává morální závazek pracovníka charitního zařízení, že svým bližním umožní důstojně a spokojeně žít, a normativní představa komunity o tom, co je to „práce“. Ve svědomí pracovníků CHOPS se v této souvislosti sváří dvě těžko slučitelné možnosti. Na jedné straně by chtěli obstát v očích ostatních obyvatel obce, což by od nich vyžadovalo omezit se na poskytování materiální péče a být díky tomu placeni za to, co v souladu s místní kulturou vnímají jako „práci“. Na druhé straně považují za nemorální uspokojovat pouze materiální potřeby klientů a neposkytovat jim i nemateriální pomoc.

Nepodařilo se nám přesně pochopit, co chtěli pracovníci CHOPS vyprávěním o otázce, co je to „práce“, sdělit. Úvahy o tom, že „*lidi na to nejsou ani zvyklí, že by si někdo platil takhle jako dohled na člověka*“, můžeme totiž interpretovat dvojím způsobem.

Za prvé je můžeme chápat jako popis situace. Z tohoto hlediska bychom se mohli domnívat, že účastníci výzkumu chtěli výše citovaným výrokiem prostě říci, že sousedé „dohled“ (rozuměj „povídání si“) nepovažují za práci.

Za druhé je ovšem možné, že se pracovníci CHOPS chtěli úvahami o tom, že „nemateriální péče vlastně není práce“, zbavit výčitek, že nemateriální péči zanedbávají – ať už proto, že na ni nejsou peníze, nebo proto, že někteří z nich by nemateriální péči ve větším rozsahu poskytovali jen neradi. Z diskuse pracovníků vyplynulo, že poskytování nemateriální péči je často hodně náročné: *„tak já nevím teda, jestli není miň namáhavé, když teda tam něco děláte, než když teda tam nic neděláte“*, *„...to by se ten jeden člověk [pracovník] zbláznil z toho za chvíli“*. Adresáty sdělení, že *„lidi na to nejsou ani zvyklí“* by v tomto případě byli sami pracovníci CHOPS, kteří by sami sebe utvrzovali v následující představě: *„Pokud si sousedé i klienti myslí, že procházky, návštěvy a rozprávění se seniory nejsou práce, zanedbávání nemateriálních služeb je vlastně normální a dokonce snad i správné.“* Zvnitřnění této racionalizace by v očích účastníků našeho výzkumu učinilo zanedbávání nemateriálních potřeb klientů, a tím i celé dilema snesitelnějším. Přijetí názoru sousedů by jim umožnilo dostát požadavku financujících subjektů, aby se bez výčitek svědomí omezili na materiální péči.

Za pravděpodobnější považujeme domněnku, že výrok: *„lidi na to nejsou ani zvyklí, že by si někdo platil takhle jako dohled na člověka“*, je pro lidi v CHOPS dodatečným ospravedlněním (racionalizací) zanedbávání nemateriální péče. Z tohoto hlediska by dilema mezi materiální a ucelenou (materiální i nemateriální) péčí patřilo do „rubriky“ latentních dilemat. Přijetí tohoto výkladu ovšem brání skutečnost, že uvedená racionalizace v CHOPS nenalézá všeobecné přijetí. Otázka zanedbávání nemateriální péče je stále důležitým tématem diskusí a racionalizace, která se odvolává na mínění spoluobčanů o tom, co je práce, (zatím?) nevyvolává druhotné morální znečištění. Jinak řečeno, dilema mezi materiální a ucelenou (materiální i nemateriální) péčí se nedaří převést do latentní podoby.

Změna podmínek, které vyvolávají dilema

Dilema, zda poskytovat pouze materiální nebo také nemateriální péči, má v CHOPS řadu variant. Jedna z nich se týká střetu představ lidí z CHOPS s představami lékařů o pomoci klientům, jejichž život se ocitl v terminálním stadiu. Popis reakce pracovníků na tuto verzi dilematu materiální a nemateriální péče nám poslouží jako ukázka způsobu zvládání dilematu, který spočívá v pokusu o změnu pracovních podmínek, jež dilema podle názoru řadových pracovníků vyvolávají.

Podle lékařů je u klientů v terminálním stadiu třeba léčit především tělo. Podle pracovníků CHOPS je pro klienty s těžším zdravotním postižením nebo v terminálním stadiu důležité uspokojovat nemateriální potřeby v jejich domácím prostředí. Lékaři podle výpovědí pracovníků posílají pacienty do nemocnice, dělají jim náročná vyšetření a až do konce je léčí: *„...mají radši pacienta v nemocnici...“* Pracovníky CHOPS to přivádí do pro ně nezvládnutelných rozhodovacích situací: *„Když ta rodina se ptá, jako jestli ho mají dát do nemocnice ... říkám, já bych si ho vzala dom ... pokud je to možný a pokud už to prostě není na uzdravení, tak bych nikdy asi nevolila tu cestu. Asi bych ho spíš nechala, pokud to půjde trochu, toho člověka doma.“* Pracovnice sice mají na věc jasný názor, ale nemají odvalu vystupovat proti autoritě lékaře: *„Jako tak s těma lidma třeba mluvím, ale zase bych je nechtěla přesvědčit, já jim můžu akorát říct, co si myslím. Prostě vždy záleží na té rodině. Protože když tam přijde doktor, tak jeho povinnost, pokud je ten člověk ve špatným stavu, je prostě poskytnout mu péči.“*

Dilema, zda se snažit, aby těžce nemocní lidé mohli být doma, nebo respektovat vůli lékařů, bylo po dlouhou dobu vyhroceno proto, že v obci nebyla dostupná domácí hospicová péče. Příbuzní klientů, kteří byli v terminálním stadiu, neměli možnost tuto pečujícími respektovanou alternativu pobytu v nemocnici využít. Rodiny – a s nimi i lidé z CHOPS – byly nuceny volit buď využití služeb nemocnice, nebo setrvání umírajícího člena rodiny v domácím prostředí, ale bez spolehlivého zajištění odborné péče.

Před lidmi z CHOPS stála nesnadná volba mezi dvěma problematickými možnostmi. Na jedné straně byla možnost akceptovat absenci domácí hospicové péče jako „danou realitu“,

neplýtvat silami na zajištění její dostupnosti, a vzdát se tak možnosti uspokojit nemateriální potřeby klientů. Na druhé straně byla možnost podnikat nejisté a pracné pokusy o zajištění dosud nedostatečných finančních zdrojů v naději, že se snad – v případě úspěchu – podaří zavést domácí hospicovou péči a poskytovat odbornou paliativní péči v domácím prostředí – mimo nemocnici. Pracovníci byli k tomuto dilematu mimořádně citliví, a to ze dvou důvodů. Za prvé, byli (a jsou) přesvědčeni o významu hodnot hospicového hnutí pro klienty. Za druhé je hluboce ovlivnila osobní zkušenost s péčí o spolupracovníka, jehož život se ocitl v terminálním stadiu. Tato motivace k překonání dilematu byla natolik silná, že se jim nakonec podařilo změnit nevhodné pracovní podmínky a domácí hospicovou péči zavést. Navzdory nejistým vyhlídkám napsali projekt, na jehož základě se jim podařilo získat grant. Dilema díky tomu – zatím na dobu trvání grantu – zmizelo.

Závěr

Z hlediska otázky, jak pracovníci CHOPS konstruují a zvládají svá dilemata, jsou podle nás podstatná dvě zjištění: Za prvé, naprostá většina konfliktů očekávání, které jsme identifikovali v první části našeho článku, přerůstá v očích lidí z CHOPS v dilemata. Jinak řečeno, účastníci našeho výzkumu jsou vůči drtivé většině zjištěných konfliktů očekávání více či méně morálně citliví. Za druhé, morálně lhostejný konflikt očekávání byl sice nalezen také, vzniká však otázka, proč se v našich zjištěních vyskytl pouze ojediněle. Obě zjištění podle nás říkají totéž: Pokud lidé z CHOPS hovořili o konfliktech očekávání, byly to téměř vždy konflikty, vůči nimž byli morálně citliví a prožívali je jako dilemata. Tuto skutečnost můžeme interpretovat dvěma způsoby.

Za prvé je možné, že výskyt morálně lhostejných konfliktů očekávání je v CHOPS poměrně značný, snaha rozpoznat je však přesáhla možnosti námi zvolené metodiky zkoumání. V důsledku toho se nám s obtížemi podařilo identifikovat jen jeden z nich a ostatní unikly naší pozornosti. Zachytil příznaky latentních a neodbytných dilemat a reakcí na ně nám ovšem z metodického hlediska dělalo menší obtíže. Přitom je třeba vést v patrnosti, že svoji roli hraje i morální citlivost nás samotných.

Za druhé můžeme vyslovit hypotézu, že výskyt morálně lhostejných konfliktů očekávání není častý a nám se podařilo zaregistrovat raritu, která je pro porozumění přístupu pracovníků CHOPS ke klientům nepodstatná. V tomto případě bychom museli poopravit v úvodu článku uvedené teoretické schéma vzniku dilematu. To vychází z předpokladu, že pracovníci nejprve vnímají konflikty očekávání a následně ty z nich, vůči nimž jsou morálně citliví, prožívají buď jako latentní, nebo jako neodbytná dilemata. Podle této představy vznikají dilemata etickou interpretací původně morálně neutrálního konfliktu očekávání. Skutečnost, že jsme na morálně lhostejná dilemata narazili jen okrajově, by mohla signalizovat, že řadoví pomáhající pracovníci vnímají své pracovní podmínky skrze „filtr“ své morální citlivosti a pod jeho vlivem na základě zkušenosti s pracovními podmínkami konstruují konflikty očekávání a prožívali dilemata. Podle této druhé představy by byl již samotný konflikt očekávání řadovými pracovníky konstruován jako morálně problematický a vznik dilematu by byl výsledkem komplexnějšího prožívání jím nastolených etických otázek z hlediska hodnot, cílů, zájmů a představ lidí z CHOPS (nebo jiné pomáhající organizace) o situaci klientů a o práci s nimi.

Stojíme tedy před otázkou, zda námi zjištěný vzácný výskyt morálně lhostejných konfliktů očekávání signalizuje naši metodickou neobratnost a neschopnost tento typ konfliktu očekávání rozpoznat, či zda je třeba jej chápat jako signál skutečnosti, že řadoví pomáhající pracovníci prožívají konflikty očekávání jako morální problémy, které „nalézají“ ve své pracovní situaci, podobně jako to dělal Michelangelo, když „vysvobožoval“ z kamene sochu, která tam podle jeho přesvědčení už byla.

Poznámky

- 1 Kontakt na autory: e-mail: musil@fss.muni.cz, necasova@fss.muni.cz. Děkujeme Grantové agentuře České republiky za podporu výzkumu kultury organizací služeb sociální práce (číslo projektu GA ČR 403/03/ 0988), díky níž mohl tento článek na základě výzkumu z let 2003 až 2005 vzniknout.

- 2 Termínem „organizace služeb sociální práce“ označujeme zaměstnavatelské organizace (agentury) nebo „týmy“ (skupiny spolupracujících zaměstnanců různých agentur), jejichž pracovníci se poskytováním svých služeb podílejí na naplňování cílů sociální práce.
- 3 Termínem „pracovní podmínky“ označuje Lipsky (1980: 27–70, 140–157 aj.) za prvé některé charakteristiky činnosti řadových pomáhajících pracovníků (prostor a neurčitost východisek pro vlastní rozhodování, vlastnosti klientů, pracovní zátěž, obtížná měřitelnost výkonu aj.), za druhé zdroje (pracovní kapacita, poptávka aj.) a za třetí charakteristické prvky kultury řadových pomáhajících pracovníků (neurčitě cíle, psaná nebo zvykově ustálená pravidla, stereotypy a předsudky o klientech a očekávání, která z nich plynou).
- 4 Pracovními podmínkami vyvolaný konflikt očekávání může mít dvě podoby. Za prvé se může jednat o „konflikt s okolím“, tedy o konflikt mezi očekáváním řadových pracovníků a očekáváním takového vlivného subjektu v jejich okolí, který prosazuje pro ně těžko přijatelný postup. Za druhé může být nutnost vyrovnat se s konfliktem očekávání důsledkem tzv. „boje motivů“ – konfliktu mezi dvěma odlišnými očekáváním řadových pracovníků, kteří jej pod vlivem okolností pracovní situace prožívají jako svůj „vnitřní konflikt“.
- 5 Například konflikt mezi očekáváním, že v zájmu stimulace soběstačnosti budou klientům spíše asistovat při tom, co svedou sami, než aby vše dělali „za ně“, a očekáváním, že během jednoho dne – kromě poskytnutí občasných služeb typu stříhání vlasů nebo vyzvednutí předpisu u lékaře – pomohou s umýváním, nákupem, úklidem, podáním jídla a léků deseti klientům. (Viz též poznámku 6, 7 a 8.)
- 6 Například mohou mít výčitky svědomí, že vše dělají sami, klienti si pomalu zvykají na nadbytečnou pasivitu a ztrácejí zájem. Pokles soběstačnosti a zájmu klientů vyvolaný jejich nadměrným opečováváním je však může naopak nechat lhostejnými. (Viz též poznámku 5, 7 a 8.)
- 7 Například by mohli řešit dilema, zda „vše stihnout“ a nechat klienty v pasivitě, nebo něco „nechat plavat“, ale každému z klientů trpělivě pomoci, aby aspoň něco zvládl sám. (Viz též poznámku 5, 6 a 8.)
- 8 Pokud bychom z hlediska pojmu „dodatečného morálního znečištění“ dále sledovali příklad uvedený v poznámkách 5, 6 a 7, můžeme si představit, že pracovníci s úlevou přijmou názor, že důležitější je, aby byly uspokojeny alespoň „základní potřeby“ klientů, a sami před sebou se díky tomu tváří, že jim pasivita klientů nevádí. Výčitky, že vše dělají sami a klienti si pomalu zvykají na pasivitu, však z jejich svědomí zcela nezmizely. Zůstávají v podvědomí a nějaká okolnost je může kdykoliv znovu vyvolat.

Použitá literatura:

- BALDWIN, M. **Care Management and Community Care. Social Work Discretion and the Construction of Policy.** Aldershot–Burlington–Singapore–Sydney: Ashgate, 2000.
- FLECK-HENDERSON, A. **Moral Reasoning in Social Work Practice.** *Social Service Review*, 1991, Vol. 65, No. 2, pp. 183–202.
- GOFFMAN, E. **Asylums. Essays on the social situation of mental patients and other inmates.** London–New York–Ringwood–Toronto–Auckland–Harmondsworth: Penguin Books, 1991.
- KLIMEŠ, L. **Slovník cizích slov.** Praha: SPN, 1981.
- LIPSKY, M. **Street-Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services.** New York: Russell Sage Foundation, 1980.
- 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.
- NAVRÁTIL, P.; MUSIL, L. **Sociální práce s příslušníky menšinových skupin.** In *Sociální studia*, 5/2000, 127–163.

Ekonomická efektivnost poskytování sociálních služeb a jednání řadových pracovníků

Economic Efficiency in The Social Service Delivery and Actions of Line Workers

Martin Žižlavský

Mgr. Martin Žižlavský¹ pracuje jako asistent na FSS MU v Brně. Vyučuje metodologii sociálně-vědního výzkumu a ekonomiku sociálního státu. Jeho výzkumné aktivity se zaměřují na institucionální a organizační podmínky uskutečnění evropské strategie zaměstnanosti v České republice a dále na pobídkovost českého daňového systému a systému sociálních dávek na nezaměstnané, zejména s ohledem na hospodaření jejich domácností s financemi.

Abstrakt:

Autor v článku pojednává o rozhodujícím vlivu řadových pracovníků organizací sociálních služeb na ekonomickou efektivnost poskytování sociálních služeb. Totiž relativně velká volnost jednání otevírá značný prostor pro jejich vlastní pojetí efektivního nakládání se zdroji organizace sociálních služeb, které se může odlišovat od pojetí ekonomické efektivnosti, tak jak jej chápe ekonomická teorie a spolu s ní politikové a vedoucí pracovníci organizací sociálních služeb. Politická a organizační opatření pak nemusí nutně vést k ekonomické efektivnosti (jak ji definuje ekonomická teorie) v poskytování sociálních služeb.

Abstract:

The article deals with line workers' (street-level bureaucrats) crucial influence on the economic effective delivery of social service. A relatively great discretion in their acting enables them to apply their own conceptions of a resource use efficiency. Thus, the line workers' conception of economic efficiency may differ from the economics' one. Because the economics, policy makers, and managers share same conception of economic efficiency in most cases then the different line workers' conception of economic efficiency raises serious implications for outcomes of policy in favour to economic efficiency (economics' definition) in the social services delivery. Hence, the policy has not to lead to the economic efficiency in the social services delivery.

Úvod

Ekonomická efektivnost nebývá v oblasti sociálních služeb příliš frekventovaným výrazem nebo něčím, co vystihuje podstatu poskytování sociálních služeb, nebo něčím, o co by organizace sociálních služeb a její pracovníci měli na prvním místě usilovat. Je však nepochybné, že „produkce“ sociálních služeb vyžaduje zdroje, a má tudíž svou ekonomickou stránku. Na začátku této stati popisují, jak se ekonomická efektivnost poskytování sociálních služeb stala v kontextu krize a následné reformy a moderni-

zace evropských a severoamerických sociálních států jedním ze stálých cílů národních politik sociálních služeb. Po vymezení ekonomické efektivnosti sociálních služeb a s ní souvisejícím ekonomicky racionálním jednáním jednotlivce podle ekonomické teorie dále ukazují, že vzhledem k charakteru „technologie“ poskytování sociálních služeb a z něj plynoucí značné volnosti jednání řadových pracovníků organizací sociálních služeb to jsou oni, kteří svým jednáním určují ve značné míře ekonomickou efektivnost poskytovaných sociálních služeb.

Krise sociálního státu a požadavek ekonomické efektivity

Západoevropský a severoamerický model sociálního státu ve „zlaté éře“ 50. a 60. let 20. století (viz Mishra, 1999; Pierson, 1994; Taylor-Gooby, 2004) vznikl na základě politického konsenzu reprezentantů „práce“ a „kapitálu“ po druhé světové válce.

Jako ideální typ bylo hlavní náplní sociálního státu v industriální společnosti zabezpečovat potřeby, které nebyly přiměřeně naplňovány trhem – přerušení [peněžního] příjmu (odchod na odpočinek, nezaměstnanost, nemoc nebo tělesné postižení) a nesoulad mezi příjmem a potřebami během životního cyklu (např. příspěvek na dítě) – nebo potřeby, kde státní poskytování bylo široce uznáváno jako žádoucí (např. vysoko ohodnocené služby v oblastech, kde náklady na soukromou kontrolní profesionální expertizu jsou vysoké, jako je zdravotní péče nebo vzdělávání) (Taylor-Gooby, 2004: 2).

Model sociálního státu „zlaté éry“ byl v podmínkách 70. let 20. století podroben politické kritice. Tato kritika vyrostla v situaci ekonomické stagnace a finanční nestability. Opuštění Bretton-Woodského systému pevných směnných kursů Spojenými státy (USA) vedlo k jeho faktickému zhroucení a nahrazení systémem plovoucích měnových kursů. Finanční kapitál tak mohl snadněji proudit ze země do země v globálním měřítku. Nestabilita mezinárodních finančních trhů a recese domácích ekonomik tlačily státní rozpočty do deficitů. Rostoucí nezaměstnanost podnětovala růst výdajů ze státního rozpočtu na sociální zabezpečení a za současného snižování daňových příjmů do státního rozpočtu vinou klesající domácí výroby a spotřeby. Vlády dospěly k názoru, že aktivity sociálního státu musí být reformovány, aby nepřispívaly k růstu státního dluhu.

Globalizace a nová sociální rizika

Reformní politika konce 70. let a 80. let 20. století měla jako jeden z cílů zefektivnit poskytování stávajících sociálních služeb. Přesto tlak na růst poptávky po sociálních službách nepominul. K růstu poptávky po „starých“ sociálních službách jako podstatné vlastnosti poptávky po veřejných službách se přidal růst

poptávky po sociálních službách vyvolaný novými sociálními riziky a globalizací. Krizi sociálního státu navrhuje Taylor-Gooby (2004) interpretovat v kontextu přelomu 20. a 21. století jako společný vliv tří faktorů:

- (1) rostoucí poptávky po službách sociálního státu;
- (2) omezených a zmenšujících se zdrojů na zabezpečení služeb sociálního státu a
- (3) menší vládní kapacity.

K bodu 1. S přechodem od industriální k postindustriální společnosti se objevují nová rizika, kterým jsou vystaveni občané evropských a severoamerických sociálních států. To zakládá na vznik poptávky po nových sociálních službách, která se přičítá ke stávající poptávce po službách sociálního státu. Roste míra participace žen na pracovní síle státu, a to v západoevropských a severoamerických státech. V evropských státech, které byly do konce 80. let 20. století součástí sovětského komunistického bloku, byl vysoký podíl žen v placeném zaměstnání jedním ze strukturálních rysů reálného socialismu sovětského typu. Zaměstnané ženy jsou pak vystaveny *riziku plynoucímu z vyvažování pracovních a rodinných závazků*.

Další silící riziko představuje *absolutní a relativní růst počtu starších lidí v populaci*, který „[...] má implikace pro sociální péči stejně jako pro náklady na tradiční penze a zdravotní služby poskytované sociálním státem“ (Taylor-Gooby, 2004: 3).

Konečně vinou technologického pokroku se snížil počet nekvalifikovaných manuálních pracovních míst a současně vzrostla intenzita mezinárodní konkurence, která dovoluje státům s levnou pracovní silou přilákat mobilní práci. Tyto skutečnosti vedou k těsnější vazbě mezi vzděláním a zaměstnaností. Pracovní síla s nízkým vzděláním je vystavena vyššímu *riziku nezaměstnanosti a marginalizace* na trhu práce a ve společnosti.

K bodu 2. Taylor-Gooby (2004) s odvoláním na práce některých ekonomů tvrdí, že v důsledku přesunu pracovní síly ze sektoru průmyslu do sektoru služeb, při přechodu k postindustriální společnosti, se snižuje tempo růstu pro-

duktivity. Vztáhnou-li Taylor-Goobyho argument na vztah k poptávce po službách sociálního státu, pak na rozdíl od něj explicitně zmíním příčinu napětí mezi poptávkou a zdroji. Totiž tempo růstu poptávky po službách sociálního státu je v určitém období vyšší než tempo růstu produktivity. Rostoucí nároky na poskytování služeb sociálního státu pak lze uspokojovat ve stále rostoucí míře realokací zdrojů mezi soukromým a veřejným sektorem, což je zejména případ vyššího zdanění, nebo na úkor budoucího růstu produkčních možností ekonomiky, což je případ dluhového financování vyládějí na sociální stát.

K bodu 3. Zhroutení sovětského bloku, „[...] nejdramatičtější a nejméně očekávané události pozdního 20. století [...]“ (Mishra, 1999: 1), přispělo k urychlení ekonomické globalizace a zároveň k jejímu většímu „zviditelnění“ jako důležité podmínky pro kapacitu vlády při výkonu služeb sociálního státu.

Rané teorie zabývající se vztahem mezi sociálním státem a ekonomickou globalizací zdůrazňovaly finanční přínos pro sociální stát plynoucí z jeho zapojení do světového obchodu a světových finančních trhů. Zhruba od začátku 80. let 20. století se začínají objevovat teorie zdůrazňující nebezpečí globalizace pro sociální stát. Jednou z nich je teorie post-fordistického sociálního státu. Klíčový prvek představuje hranice mezi fordistickým sociálním státem a post-fordistickým sociálním státem.

Fordistická éra sociálního státu se v západní Evropě a USA vyznačovala hospodářskou a sociální politikou postavenou na keynesiánských základech, hromadnou výrobou a spotřebou standardizovaného zboží a služeb – sociální vztahy a politické procesy byly navzájem propojeny v zastřešujícím režimu akumulace kapitálu. „Transformace ‚fordismu‘ na ‚post-fordismus‘ – restrukturovaný akumulací režim, ve kterém stát a ekonomika jsou převedeny na flexibilní výrobu a diverzifikovanou spotřebu – je nahlížena jako ústřední socio-ekonomická změna, která následovala ekonomickou krizí 70. let.“ (Harris, McDonald, 2000: 52.)

V post-fordistické éře sociálního státu ohrožuje národní akumulaci kapitálu odklon toku zahraničního kapitálu do ekonomik jiných stá-

tů. Sociální stát je pak nucen přispívat ke konkurenceschopnosti na mezinárodních finančních trzích. Systémy sociálního zabezpečení spolu se systémy sociálních služeb přibírají v argumentaci hlasatelů post-fordismu novou roli. K jejich „tradiční“ roli v uspokojování potřeb sociálně potřebných a zmírňování sociálních problémů přistupuje „nová“ role vytvářet příznivé podmínky pro mezinárodní konkurenceschopnost národní ekonomiky v globální ekonomice.

Stát již nadále nemůže hájit svou národní sociální politiku tradičními monetárními a fiskálními nástroji: devalvací měny nebo deficitním financováním, a to z obavy před odvetou mezinárodních finančních trhů. Efektivita klasických nástrojů stabilizace ekonomiky zeslábla, například dopad keynesovského řízení agregátní poptávky je slabší vinou úniku části domácí poptávky k zahraničnímu produktu. „V pokusu o přilákání investic a udržení tuzemských podniků jsou vlády donuceny učinit daňové sazby z kapitálu soutěžeschnými a trhy práce flexibilnějšími.“ (Timonen, 2003: 41.)

Tlaky, kterým byl sociální stát na přelomu 20. a 21. století vystaven, nutily vlády hledat v ekonomice a financování sociálních služeb takové politiky, jež s danými zdroji poskytnou více sociálních služeb. „Zásadní problém, který se nové politiky snažily vyřešit, byl spíše jiný: ani ne příliš redukovat veřejnou intervenci jako spíše zvětšit nabídku a zlepšit kvalitu služeb, bez položení zbytečného tlaku na náklady, a současně aby byly schopny odpovědět na rostoucí potřebu péče v populaci.“ (Ascoli, Ranci, 2002: 226.)

Ekonomická efektivnost sociálních služeb

Vymezení ekonomické efektivnosti začnu poněkud neobvykle etymologickým rozbohem. Tento rozbor není samoúčelný, neboť nás dovede přímějí k významu často zaměňovaných výrazů efektivita a efektivnost. „Efektivita“ a „efektivnost“ se vážou k nějaké činnosti, třeba člověka, zvířete nebo stroje. Lidská činnost může být jak účelná, tak bezúčelná. V obou případech vede lidské jednání k nějakému výsledku – efektu. Avšak v prvním případě bylo jednání vědomě orientováno určitým účelem,

cílem, takže lze srovnat *zamýšlený účel se skutečným efektem* jednání. Jinak řečeno, můžeme stanovit efektivitu. Přičemž efektivitu můžeme uchopit dvěma způsoby. Buď jako prostou shodu efektu s účelem, nebo jako stupeň, v němž se shoduje efekt s účelem. Tak například evaluační sociálních programů chápou efektivitu v tom smyslu, že „[j]e často, ale ne nezbytně, používána k odkazu na výsledek evaluace dosažení cílů [...]“ (Scriven, 1991: 129), nebo „Efektivita odkazuje na rozsah, v němž byly cíle v určitém stadiu [programu] dosaženy“ (Tripodi et al., 1971: 45). Například efektivita rekvalifikačního programu pro dlouhodobě nezaměstnané může být vyjádřena jako podíl absolventů programu, kteří si najdou do určité doby po absolvování stále zaměstnání (efekt) z celkového počtu absolventů (cíl). Jinak řečeno, plánovaným cílem programu je, aby si všichni jeho absolventi našli stále zaměstnání.

Jestliže se efektivita váže k efektu, pak se efektivnost váže k činnosti nebo jednání. Efektivnost ukazuje *míru úsilí* vynaloženého na dosažení efektu (ne zamýšleného účelu). „Efektivnost jde za efektivitu přidávajíc odkaz na množství zapojených zdrojů“ (Scriven, 1991: 129), nebo „[p]rogramová efektivnost se zaměřuje na vztah mezi úsilím a efektivitou. Je poměrem efektivty k úsilí a zajímají ji relativní náklady na dosažení programových cílů“ (Tripodi et al., 1971: 49). Tak například efektivnost rekvalifikačního programu pro dlouhodobě nezaměstnané by poměřovala počet absolventů programu, kteří si našli stále zaměstnání (efekt), s počtem odtrénovaných hodin, s množstvím výukového materiálu apod. (úsilí). Vzato z jiného pohledu, efektivnost poměřuje výstup (efekt) činnosti jejími vstupy (prostředky), které ukazují vynaložené úsilí.

Ekonomické hledisko zahrnuje *zhodnocení účinnosti* výroby, jinak řečeno, jak účinně výroba transformuje ekonomickou hodnotu vstupů (zdrojů) na ekonomickou hodnotu výstupu (zboží nebo služba). Ekonomické hodnoty jsou měřeny v penězích. Tudíž podle teorie firmy *ekonomická efektivnost* poměřuje hodnotu vyrobeného výstupu hodnotou výrobních vstupů: „[...] měřítkem efektivnosti je poměr hodnoty výstupu k hodnotě vstupu“ (Synek, 2000: 46). Přičemž platí, že čím je

hodnota výstupu vyšší ve srovnání s hodnotou vstupů, jinak řečeno čím vyšší je zisk, tím je firma ekonomicky efektivnější.

V souvislosti s poskytováním sociálních služeb Le Grand a Bartlett (1993) odlišují hrubé (crude) pojetí ekonomické efektivnosti od produkčního pojetí ekonomické efektivnosti. Hrubé pojetí se těsně váže k názoru o komercializaci sociálních služeb, k názoru o produkci sociálních služeb pro finanční zisk. Avšak hlavním kritériem aplikace ekonomické efektivnosti v oblasti sociálních služeb je zabránit plýtvání zdroji. Hrubé pojetí považuje za efektivnější ten program, který dosahuje nižších celkových nákladů. Tomuto pojetí uniká jak kvantita, tak kvalita poskytované služby. Totiž sociální služba s nízkými náklady může být jak málo početná, tak málo kvalitní. „Lépe řečeno, poskytovatelská jednotka [organizace sociálních služeb] je považována za efektivní, jestliže jsou její aktivity organizovány takovým způsobem, že jsou minimalizovány náklady na poskytování jakékoli dané kvality nebo kvantity.“ (Le Grand, Bartlett, 1993: 15.) Především, průměrné náklady – náklady na jednotku poskytnuté sociální služby – jsou lepším ukazatelem ekonomické efektivnosti poskytnutých sociálních služeb než celkové náklady. V terminologii evaluace programů sociálních služeb odpovídá měření průměrných nákladů cost-effectiveness analýza, která poměřuje výstup (sociální službu) vyjádřený v naturálních jednotkách se vstupy (náklady) vyjádřenými v peněžních jednotkách. „V cost-benefit analýze jsou výsledky programu vyjádřeny peněžně; v cost-effectiveness analýze jsou výsledky vyjádřeny materiálně.“ (Rossi, Freeman, Lipsey, 1999: 366.)

Ekonomický aspekt jednání řadových pracovníků

Ekonomicky efektivní užití zdrojů, které má vláda na sociální služby, závisí na tom, zda budou ekonomicky efektivní organizace poskytující sociální služby. A ekonomická efektivnost organizace sociálních služeb zase závisí na jednání jejích pracovníků.

Přičemž ekonomická efektivnost na nižší úrovni je nutnou podmínkou ekonomické efektivnosti na vyšší úrovni. Základní prvek

systému představuje pracovník organizace sociálních služeb, jeho ekonomické jednání.

Nositelé reformní a modernizační politiky systému sociálních služeb prosazují svoje záměry v politické sféře a hlavními nástroji jejich realizace jsou zákonné normy a správní pravidla. Reformátoři předpokládají, že zákonnými normami, správními pravidly a s nimi souvisejícími sankcemi vměstňají jednání pracovníků v organizacích sociálních služeb do žádoucích mezí. Takto racionalisticky pojatá reforma sociálních služeb bude úspěšná, jestliže jsou splněny následující předpoklady. „Existují dva základní předpoklady pro racionální sociální jednání jednotlivce nebo skupiny. Aktér musí činit racionální kalkulace o způsobech, kterými může být maximalizováno dosažení jeho cílů v reálném světě. A aktér musí být schopen kontrolovat [to control] jiné, jejichž reakce [responses] jsou potřebné k dosažení žádoucího stavu věci.“ (Dahl, Lindblom, 1992: 57.)

První předpoklad ponechám stranou – otázka racionality reformátorova či politikova jednání není v centru mé pozornosti – a zaměřím se na druhý předpoklad. Ten odkazuje na výše zmíněné zákonné normy a správní předpisy, kterými chce reformátor usměrňovat jednání aktérů v systému sociálních služeb, z nichž mě zajímají pracovníci organizací sociálních služeb.

Právní normy a správní vyhlášky (dále jen normy a vyhlášky) vystavují pracovníka řadě stimulů. V případě ekonomické efektivity poskytování sociálních služeb to jsou pobídky k ekonomicky racionálnímu jednání. Normy a vyhlášky představují alternativu tržní konkurence při vyvíjení *externího tlaku* na pracovníka organizace sociálních služeb v tom smyslu, aby poskytoval sociální služby s ohledem na zdroje organizace, aby jednal hospodárně, ekonomicky racionálně. Například organizace a řízení systému sociálních služeb a organizací sociálních služeb podle zásad nového veřejného managementu² (dále jen NPM) mimo jiné zvnějšku tlačí pracovníky organizace sociálních služeb k ekonomicky racionálnímu jednání.

Na rozdíl od ideálního typu „světa dokonalé konkurenční ekonomiky“ čisté ekonomické teorie, kde je jednotlivec, člověk ekonomický,

ztělesněním ekonomické racionality, pracovníci v reálné organizaci, lhotejmo, zda ziskové, nebo neziskové, postrádají silnou ekonomickou racionalitu, jejich jednání není 100% ekonomicky racionální. Čistě hypoteticky si lze představit pracovníka, který při absenci jak vnějšího tlaku, tak vnitřního tlaku k ekonomicky racionálnímu jednání bude nakládat se zdroji zcela v rozporu se zásadami hospodárnosti a ekonomické efektivity, jak jsou vymezeny v ekonomické teorii. Druhý extrém zastupuje výše zmíněný člověk ekonomický vystavený takovému vnitřnímu tlaku k ekonomicky racionálnímu jednání, že ani absence vnějšího tlaku nic neubere na síle jeho ekonomické racionality. Ekonomický člověk ekonomické teorie je puzen svým sklonem k maximalizaci užitečnosti a současné minimalizaci újmy při dosahování svých cílů. Tento sklon je mu dán do vínku samotnou přírodou, je jeho vrozenou vlastností – antropologickou konstantou (viz Bentham, 2000; Jevons, 1911; Edgeworth, 1881). Sklon k maximalizaci osobní užitečnosti či osobního štěstí se plně prosazuje v jednání ekonomického člověka, přičemž vnější vlivy jako společensky uznávané hodnoty, normy a kulturní vzorce zcela ustupují do pozadí. Vnitřní tlak k ekonomicky racionálnímu jednání (Leibenstein, 1976) je u ekonomického člověka maximální. Podle Leibensteina (1976) jsou v realitě pracovníci vystaveni vnitřnímu tlaku k ekonomické racionalitě jednak nevědomými, do značné míry biologickými faktory, jednak socializovanými hodnotami, normami a kulturními vzorci. Tyto faktory mohou působit jak směrem k ekonomicky racionálnímu jednání, z čehož plyne vyšší vnitřní tlak, tak směrem od ekonomicky racionálního jednání, z čehož pramení nižší vnitřní tlak. Velikost celkového tlaku k ekonomicky racionálnímu jednání, jemuž je pracovník vystaven, je dána součtem vnitřního a vnějšího tlaku. Vnitřní tlak si pracovník s sebou přináší do organizace sociálních služeb. Zde je vystaven vnějšímu tlaku k ekonomicky racionálnímu jednání.

Například opatření reformy sociálních služeb zaměřená na zvýšení ekonomické efektivity poskytování sociálních služeb, opatření rozdělovací poskytovatele sociálních služeb (zejména nestátní neziskové organizace) a plátce

sociálních služeb (vláda, místní správy), společně se soutěží poskytovatelů o finanční prostředky plátce, vedlo ke zvýšení vnějšího tlaku k více ekonomicky racionálnímu jednání pracovníků v organizacích sociálních služeb. Tento tlak byl řadovým pracovníkům zprostředkován vedoucími pracovníky organizací sociálních služeb. Jinak řečeno, z vyšší konkurence mezi organizacemi sociálních služeb o zdroje (většinou z veřejných rozpočtů) plyne, že vedoucí pracovníci organizací více „tlačí“ podřízené pracovníky k ekonomicky racionálnímu jednání, což by mělo vyústit ve zvýšení ekonomické efektivity organizace v poskytování sociálních služeb. Jak už jsem uvedl výše, zkušenosti z efektů reformy z 80. let 20. století ukázaly, že reformátoři nedisponovali všemi důležitými informacemi (předpoklad racionální kalkulace), a co je pro téma této stati významné, že reformátoři neměli pod plnou kontrolou reakce pracovníků organizací sociálních služeb. A v rámci organizace sociálních služeb neměli vedoucí pracovníci plnou kontrolu nad prací řadových pracovníků.

Neúplná kontrola činností podřízených pracovníků ze strany nadřízených či vedoucích pracovníků není specialitou systému sociálních služeb a organizací sociálních služeb. Nastává všude tam, kde principál (pověřující osoba) pověřuje agenta (pověřená osoba), aby jej zastupoval a hájil jeho zájmy. Teorie firmy a výrobní organizace hovoří o problému principál-agent (Alchian, Demsetz, 1972; Leibenstein, 1976). „Protože členské vztahy v organizaci zahrnují neúplné kontrakty, ve kterých detaily ohledně toho, co má jednotlivec pro firmu dělat, nejsou úplně specifikovány, existuje výkonová diskrece.“ (Leibenstein, 1978: 329.) Tudíž pracovník má volnost výkladu náplně své práce a může zvolit takový výkon, který nemusí být z pohledu ekonomie pro organizaci ekonomicky efektivní. Zvláštnosti poskytování sociálních služeb navíc posilují pracovníkovu volnost (diskreci) jednání a současně oslabují kontrolu ze strany nadřízených pracovníků (Lipsky, 1980).

Organizační předpisy a příkazy formulované vedoucími pracovníky v organizaci pak netvoří většinu externího tlaku na ekonomickou racionalitu jednání řadových pracovníků. Mo-

hou to být spíše očekávání ostatních řadových pracovníků v organizaci založená na hodnotách a normách. Profesionální či náboženská morálka pak zavazuje řadového pracovníka ke sledování hodnot způsobem upraveným normami. Přičemž tyto hodnoty mohou být „neekonomické“ a normy mohou předepisovat z pohledu ekonomické teorie ekonomicky neefektivní jednání řadových pracovníků organizací sociálních služeb a také výsledný externí tlak na ekonomickou racionalitu řadových pracovníků je pak slabší.

Řadový pracovník pracuje nejen podle instrukcí vedoucích pracovníků a morálních závazků, ale také na základě zvyku. „[R]utiny jsou sledovány, protože jsou brány za samozřejmé jako ‚způsob, kterým děláme tyto věci‘.“ (Scott, 2001: 57.) Řadoví pracovníci si časem vypracovali zásobu „receptů“ – kulturních vzorců – na řešení opakujících se pracovních problémů souvisejících se specifiky technologie poskytování sociálních služeb.

Podle Lipskyho (1980) řeší řadoví pracovníci organizací sociálních služeb hospodařením se zdroji spíše své pracovní problémy plynoucí z povahy jejich práce než optimální využití zdrojů v organizaci. Z práce s lidmi, s aktivními a morálku majícími bytostmi, plynou podle Hasenfelda (1983) dva vzájemně propojené problémy. Jednak morální dimenze zvolené technologie, jednak nejistota plynoucí „[...] z proměnlivosti a komplexity lidí a našich omezených vědomostí o nich“ (Hasenfeld, 1983: 114). Klienti mají jedinečné identity. Zmíněné dva problémy ještě posiluje nutnost použití blízkého kontaktu mezi pracovníkem a klientem. Forma a obsah interakce tváří v tvář mezi pracovníkem a klientem ovlivňuje podle Hasenfelda (1983) výsledek technologie, jinak řečeno výsledek pracovníkovy intervence do klientovy obtížné životní situace. Stěžejní role interakce tváří v tvář mezi pracovníkem a klientem dává řadovému pracovníkovi značnou volnost rozhodování o poskytnutí sociální služby. Pracovníkova volnost jednání se rovněž promítá do ekonomické stránky jeho výkonu sociální služby. A to navzdory tomu, že zákony (např. zákon upravující vedení účetnictví), předpisy správních orgánů financujících organizaci a instrukce managementu organizace sociálních služeb

řadovému pracovníkovi určují, jak má nakládat se zdroji organizace. Řadový pracovník v interakci s konkrétním klientem situačně dotváří technologii sociální služby, jinak řečeno dotváří také použití zdrojů organizace na poskytnutí sociální služby.

Ve specifických podmínkách „technologie“ sociálních služeb řadový pracovník (agent) naplňuje principálovo (vedoucí pracovníci, potažmo státní a místní správa) zadání považovat organizační zdroje k poskytování sociálních služeb přiměřených potřebám všech klientů z cílové populace a současně organizační zdroje vynakládat ekonomicky efektivně, jinými slovy, poskytnout se zdroji, které má organizace, co nejvíce sociálních služeb s co nejvyšší kvalitou. Zadání či nepsaný kontrakt mezi principálem a agentem je v organizaci sociálních služeb neúplný, takže v složitých a nejasných pracovních podmínkách poskytování sociálních služeb a nutnosti brát přitom ohled na zdroje má agent – řadový pracovník – prostor pro vlastní definici ekonomické efektivnosti, která se nemusí shodovat s definicí ekonomické efektivnosti, ať už podle ekonomické teorie, tak podle evaluátorů sociálních programů a politiků. Přesněji řečeno, ekonomická efektivnost nemusí mít pro řadové pracovníky organizace sociálních služeb ani význam přebytku hodnoty výstupu nad hodnotou vstupů (zisk), ani význam co největšího množství co nej kvalitnějších sociálních služeb vyprodukovaných z daných organizačních zdrojů.

Řadový pracovník v určité organizaci sociálních služeb si při práci s klienty a vzájemné spolupráci vytvářejí sadu „receptů“ či rutin na řešení běžných problémů, kterým čelí při práci s klienty. „Smysl pro společné, samozřejmé ideje, víry a významy jsou nezbytné pro pokračování organizované činnosti. To činí interakci možnou bez stálého zmatení nebo intenzivní interpretace a re-interpretace významů.“ (Alvesson, 2002: 2.) Sdílené hodnoty, normy a kulturní vzorce umožňují řadovým pracovníkům jejich každodenní práci tím, že je zbavují nutnosti věnovat svůj osobní čas a energii dlouhému a obtížnému pochopení a interpretaci pracovního problému. Rovněž to, jak řadový pracovník v určité organizaci sociálních služeb zachází se zdroji organizace a zda na ně berou při práci s klienty ohled, upravují ustálené „scénáře“, které jsou součástí organizační kultury. „Koncept organizační kultury je typicky uchopován s odkazem na víry, hodnoty, vzorce chování a porozumění, které jsou sdíleny členy organizace a které jsou pro ni typické. Tyto mohou být spojeny s organizačními symboly, příběhy a mýty, které kulturu vyjadřují a pomáhají lidem v organizaci socializovat; nebo s představami, výrobky, oděvy, budovami a jinými artefakty, které kulturu ztělesňují.“ (Smelser, Baltes, 2001: 10930.)

Zacházení řadových pracovníků organizace sociálních služeb se zdroji a jejich chápání ekonomické efektivnosti není výhradně výsledkem racionální kalkulace osobního prospěchu a újm, ale do určité míry také plodem normativně usměrněných kulturních vzorců. Řadový pracovník organizace sociálních služeb se při svém jednání řídí jak ekonomickou (v Tabulce 1 anticipativní) racionalitou, tak racionalitou přiměřenosti. Ekonomicky jednající řadový pracovník jedná anticipativně, předjímá-li vědomě možné následky svého jednání, kalkuluje-li prospěch a újmu (viz levý sloupec v Tabulce 1). Ekonomicky racionální jednání vychází z individuálních zájmů řadového pracovníka organizace sociálních služeb. Oproti tomu

Tabulka 1: Anticipativní a závazné jednání

Anticipativní jednání	Závazné jednání
1. Jaké jsou moje alternativy?	1. O jaký druh situace jde?
2. Jaké jsou moje hodnoty?	2. Kdo jsem?
3. Jaké jsou důsledky mých alternativ pro mé hodnoty?	3. Jak vhodná jsou pro mne různá jednání v této situaci?
4. Vyber alternativu, která má nejlepší důsledky.	4. Dělej to, co je nejvhodnější.
Pramen: March, Olsen, 1989: 23.	

pracovník jednající racionálně přiměřeně zohledňuje sebe sama zasazeného do kolektivu či společnosti. Jedná s ohledem na svou identitu, ze které plynou sociálně závazné (viz etická dimenze přiměřeného jednání níže) a kulturně dané (viz kognitivní dimenze přiměřeného jednání níže) způsoby jednání, a to bez ohledu na důsledky svého jednání (viz pravý sloupec v Tabulce 1).

Přiměřenost pracovníkova jednání zahrnuje kognitivní a etickou dimenzi. *Kognitivní dimenze* přiměřenosti – pracovník interpretuje svou současnou identitu v konkrétní situaci prostřednictvím obecného konceptu „já v situaci“, aby našel přiměřený způsob svého jednání. Řečeno běžným jazykem, pracovník jedná podle toho, jak se to „odjakživa v organizaci sociálních služeb dělalo“.

Etická dimenze přiměřenosti – pracovník jedná přiměřeně, jestliže jedná ctnostně, neboli sleduje hodnoty normativně očekávaným způsobem. Pracovník jedná podle sociálně konstruovaných praktik a pravidel, která jsou všeobecně známa, anticipována a přijata.

Jednání pracovníka je pak ve větší míře založeno na identifikaci normativně vhodného chování, které musíme nazírat jako sladění situace s požadavky sociálního statusu. „Jednání zahrnuje uvědomění si identity nebo role a přizpůsobení závazků této identity nebo role specifické situaci.“ (March, Olsen, 1998: 951.) Jednoduše řečeno, pracovník jedná tak, aby dostal společenským závazkům očekávaným od role „řadový pracovník organizace sociálních služeb“. Pracovník jedná podle toho, co od něj, především v organizaci, očekávají na sociální službě zainteresovaní aktéři (ostatní řadoví pracovníci v sociálních službách, management organizace sociálních služeb, politické a úředníci ze státní správy a místní správy, zástupci grantových agentur a klienti).

Vzhledem k existenci vztahu principál a agent a relativně velké volnosti jednání řadového pracovníka organizace sociálních služeb lze očekávat, že tito pracovníci budou hospodařit se zdroji organizace podle konceptu ekonomické efektivity, který je do značné míry definován normativně a kulturně. Řadoví pracovníci budou jednat jinak, než požaduje kánon ekonomické racionality. Tudiž politiko-

vé a úředníci státní správy reformující nebo modernizující (dále jen reformátoři) systém sociálních služeb a zdůrazňující ekonomicky efektivní poskytování sociálních služeb budou s vysokou pravděpodobností vycházet z jiného konceptu ekonomické efektivity než řadoví pracovníci organizací sociálních služeb, a to z konceptu ekonomické efektivity podle ekonomické teorie. Reformátoři pak vytvoří sadu právních norem a správních pravidel, jejichž cílem je regulovat jednání pracovníků organizací sociálních služeb směrem k ekonomické efektivitě (definované podle ekonomické teorie) poskytování sociálních služeb. Přitom reformátoři vesměs implicitně předpokládají u pracovníků organizací sociálních služeb schopnost ekonomicky racionálního jednání (Gulyás, 2003). Na tomto předpokladu nic nemění ani skutečnost, že jednání mnoha řadových pracovníků organizací sociálních služeb zcela zjevně nevykazuje rysy ekonomické racionality. V tomto případě považují reformátoři ekonomickou racionalitu řadových pracovníků organizací sociálních služeb za latentní, potlačenou byrokratickými pravidly. Takže regulaci novými pravidly ve prospěch ekonomicky efektivně poskytovaných sociálních služeb předchází „deregulace“, odstranění regulace jednání řadových pracovníků pomocí byrokratických, ekonomicky neracionálních pravidel.

Nakládání řadových pracovníků se zdroji organizace je pak kombinovaným výsledkem (a) politické a manažerské regulace právními normami a organizačními pravidly; (b) normativního očekávání ze strany aktérů zainteresovaných na sociální službě a (c) kulturních vzorců braných v organizaci za samozřejmé. Zmíněné faktory mohou působit souběžně ve prospěch ekonomické racionality, tak jak ji chápe ekonomická teorie. Například politické a úředníci státní správy vytvoří a prosadí soubor zákonů a organizačních pravidel pobízejících řadové pracovníky organizací sociálních služeb k ekonomicky racionálnímu jednání; současně ostatní řadoví pracovníci v organizaci a klienti očekávají od řadového pracovníka ekonomicky racionální jednání; konečně řadový pracovník přistupuje k ekonomicky racionálnímu jednání jako k něčemu samozřejmému, co se odjakživa v organizaci

dělal. Nebo mohou výše uvedené faktory působit „rozbíhavě“ a celkový tlak na ekonomickou racionalitu jednání řadového pracovníka organizace sociálních služeb je pak nižší než při souběžném působení. Příklad: Zákony a organizační pravidla pobízejí řadového pracovníka k ekonomicky racionálnímu jednání; ostatní řadoví pracovníci, veřejnost a klienti očekávají od řadového pracovníka, že poskytne sociální službu podle klientových potřeb bez ohledu na zdroje; řadový pracovník bere za samozřejmé, že řadový pracovník v organizaci odjakživa nebral při poskytování sociální služby ohled na zdroje, že „nepodnikal“, že účtařinu a podobné papírování přenechával „cifršpionům“ apod.

Závěr

Reformní politika reagující na krizi sociálního státu v 70. letech 20. století vyzdvihla do popředí svého zájmu ekonomickou efektivnost služeb sociálního státu. Ekonomická efektivnost sociálních služeb se od těch dob stala jedním z běžných cílů politiky sociálních služeb. Reformátoři národních systémů sociálních služeb předpokládají v souladu s ekonomickou teorií u pracovníků, včetně řadových, organizace sociálních služeb sklon k ekonomicky racionálnímu jednání. Ekonomicky racionální jednání pracovníků organizací sociálních služeb podporují příhodným souborem zákonů a správních vyhlášek. V organizaci včleňují vedoucí pracovníci požadavky zákonů a vyhlášek do psaných a nepsaných pravidel a příkazů. Vedoucí pracovníci (principálové) organizace sociálních služeb pověřují řadové pracovníky (agenty) organizace ekonomicky odpovědným zacházením se zdroji. Specifické rysy „technologie“ poskytování sociální služby však řadovým pracovníkům dávají volnost v jejich rozhodování a jednání vůči vedoucím pracovníkům. Řadoví pracovníci tak mohou jednat podle organizačních pravidel prosazujících ekonomicky racionální jednání (vymezené podle ekonomické teorie) pouze částečně a vedle nich také jednat v souladu s normativními očekáváními aktérů, kteří jsou zainteresováni na dané sociální službě, a také jednat rutinně podle pracovních postupů považovaných v organizaci za samozřejmé. Nakolik je

jednání řadového pracovníka ekonomicky racionální, to závisí na velikosti celkového tlaku vyvíjeného, kromě individuálně daného sklonu řadového pracovníka k ekonomické racionalitě, zákonnými normami a organizačními pravidly, hodnotami a normami a samozřejmými kulturními vzorci. Řadoví pracovníci tak mohou zacházet se zdroji v určité míře ekonomicky neracionálně (podle chápání ekonomické teorie), což může vést politiky a úředníky státní správy, kteří posuzují hospodaření organizace sociálních služeb kritériem ekonomické efektivnosti vymezené podle ekonomické teorie, k závěru o ekonomicky neefektivním poskytování služeb v organizaci. Skutečnost, že řadoví sociální pracovníci mají při poskytování sociální služby určitou volnost v zacházení se zdroji organizace a volnost ve vymezení vlastního pojetí efektivního využití organizačních zdrojů, má dopady pro účinky možného politického opatření zaměřeného na zvýšení ekonomické efektivnosti poskytování sociálních služeb organizacemi v národním systému sociálních služeb. Pak bude výsledek politického opatření zvyšujícího celkový tlak na ekonomicky racionální jednání řadových pracovníků značnou měrou záviset na jejich reakci. Podle reakce řadových pracovníků organizací na zvýšení celkového tlaku na jejich ekonomicky racionální jednání, podle toho, jak sladí nebo nesladí ekonomickou efektivnost s ostatními cíli poskytování sociálních služeb (například rovný přístup ke všem klientům, poskytovat služby podle klientových potřeb), pak mohou jejich klienti obdržet buď sociální službu odpovídající kvantitou a kvalitou jejich potřebám a současně ekonomicky efektivní, nebo sociální službu kvantitou a kvalitou odpovídající jejich potřebám, ale současně ekonomicky neefektivní, nebo konečně mohou obdržet sociální službu neodpovídající kvantitou a kvalitou jejich potřebám, ale současně ekonomicky efektivní. Pro politiky a rovněž pro vedoucí pracovníky organizací sociálních služeb pak představuje volnost jednání v podobě normativně a kulturně podmíněného zacházení řadových pracovníků se zdroji organizace důležitý faktor ovlivňující výsledek jejich opatření ve prospěch ekonomické efektivnosti v poskytování sociálních služeb.

Poznámky

- 1 Kontakt na autora: E-mail: mazi@fss.muni.cz.
- 2 Nový veřejný management je soubor doporučení pro řízení veřejných služeb, včetně sociálních služeb. Jedním z jeho ideových zdrojů je teorie managementu firmy vyrábějící zboží a služby pro zisk.

Použitá literatura

- ALCHIAN, A.; DEMSETZ, H. **Production, Information Costs, and Economic Organization.** *The American Economic Review*, Vol. 62, No. 5, pp. 777–795.
- ALVESSON, M. **Understanding Organizational Culture.** London: Sage, 2002.
- ASCOLI, U.; RANZI, C. **Changes in the Welfare Mix: The European Path.** In ASCOLI, U.; RANZI, C. (eds.). **Dilemmas of the Welfare Mix. The New Structure of Welfare in an Era of Privatization.** New York: Kluwer, pp. 225–243, 2002.
- BENTHAM, J. **An Introduction to the Principles of Morals and Legislation.** Kitchen: Batoche Books, 2000.
- DAHL, R. A.; LINDBLOM, C. E. **Politics, Economics & Welfare.** New Brunswick: Transaction Publishers, 1992.
- EDGEWORTH, F. S. **Mathematical Psychics.** London: Kegan Paul, 1881.
- GULYÁS, G. **Economic Theories of Policy-making.** In POTŮČEK, M.; LELOUP, L. T.; JENEI, G.; VÁRADI, L. (eds.). **Public Policy in Central and Eastern Europe: Theories, Methods, Practices.** Bratislava: NISPAcee, pp. 27–54, 2003.
- HASENFELD, Y. **Human service organizations.** Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1983.
- HARRIS, J.; MCDONALD, C. **Post Fordism, the Welfare State and the Personal Social Services: A Comparison of Australia and Britain.** *British Journal of Social Work*. 2000 No. 30, pp. 51–70, 2000.
- JEVONS, W. S. **The Theory of Political Economy.** London: Macmillan, 1888.
- LE GRAND, J.; BARTLETT, E. (eds.). **Quasi Markets and Social Policy.** Basingstoke: MacMillan, 1993.
- LEIBENSTEIN, H. **Beyond Economic Man: A New Foundation for Microeconomics.** Cambridge: Harvard University Press, 1976.
- LIPSKY, M. **Street-level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services.** New York: Russell Sage Foundation, 1980.
- MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. **The Institutional Dynamics of International Political Orders.** *International Organization*. 1998, Vol. 52, Nr. 4, pp. 943–969.
- MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. **Rediscovering Institutions: the Organizational Basis of Politics.** New York: Free Press, 1989.
- MISHRA, R. **Globalization and the Welfare State.** Cheltenham: Edward Elgar, 1999.
- PIERSON, P. **Dismantling Welfare State?** Cambridge: Cambridge University Press, 1994.
- ROSSI, P. H.; FREEMAN, H. E.; LIPSEY, M. W. **Evaluation: A Systematic Approach.** Sage: Thousand Oaks, 1999.
- SCOTT, R. W. **Institutions and organizations.** Thousand Oaks: SAGE, 2001.
- SCRIVEN, M. **Evaluation Thesaurus.** Newbury Park: SAGE, 1991.
- SMELSER, N. J.; BALTES, P. B. (eds.). **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences.** Amsterdam: Elsevier, 2001.
- SYNEK, M. **Podniková ekonomika.** C. H. Beck: Praha, 2000.
- TAYLOR-GOOBY, P. (ed.). **New Risks, New Welfare. The Transformation of the European Welfare State.** Oxford: Oxford University Press, 2004.
- TIMONEN, V. **Restructuring the Welfare State. Globalization and Social Policy Reform in Finland and Sweden.** Cheltenham: Edward Elgar, 2003.
- TRIPODI, T.; FELLIN, P.; EPSTEIN, I. **Social Program Evaluation.** Itasca: F. E. Peacock, 1971.

Komunitní plánování sociálních služeb v obcích – střet organizačních kultur?

Community Planning of Social Services – Conflict between Cultures of Organisations?

Leoš Zatloukal

Mgr. Leoš Zatloukal¹ vystudoval sociální práci na Univerzitě Palackého v Olomouci a Ostravské univerzitě v Ostravě. V září 2005 nastoupil do výcviku v systemické terapii. Pracuje jako koordinátor komunitního plánování sociálních služeb v Olomouci a je účastníkem vzdělávání krajských metodiků komunitního plánování sociálních služeb v rámci tendru MPSV ČR „Zajištění místní a typové dostupnosti sociálních služeb“.

Abstrakt:

Článek se zabývá problematikou komunitního plánování sociálních služeb v obcích, zejména z hlediska střetu dvou odlišných organizačních kultur: veřejné správy a komunitního plánování sociálních služeb. V článku jsou označeny rozdíly mezi oběma kulturami a možné kritické body, kde může docházet k napětím a konfliktům. Zároveň jsou naznačeny možnosti soužití obou kultur.

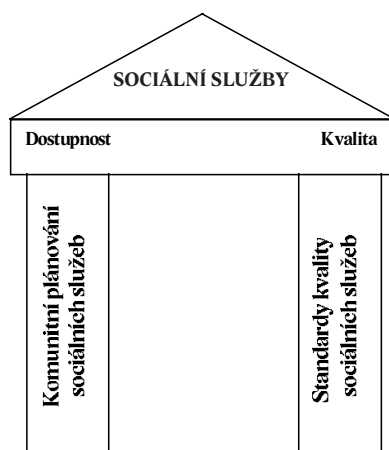
Abstract:

This article is concerned on community planning of social services in municipalities, especially from the clash of organisation cultures (public government and community planning) point of view. There are mentioned some differences between both cultures and potential critical points, where tensions and conflicts may occur in this article. There are also presented some ways of co-existing of them.

Úvod

Komunitní plánování sociálních služeb je metoda plánování rozvoje sociálních služeb, která se v naší zemi poměrně dynamicky rozvíjí. V zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, je stanovena krajům povinnost zpracovávat střednědobé plány rozvoje sociálních služeb, a obcím je zpracovávání střednědobých plánů rozvoje sociálních služeb doporučeno (§ 94 a § 95).² Jako nejvhodnější metoda zpracovávání těchto plánů se jeví komunitní plánování. V současné době proto Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR realizuje projekt, který by měl zajistit odborníky – krajské metodiky komunitního plánování sociálních služeb, kteří by měli podpořit realizaci komunitního plánování sociálních služeb v jednotlivých obcích. Rovněž se připravují jakési standardy kvality komunitního plánování sociálních služeb, které by jasně specifikovaly

náležitosti kvalitního komunitního plánování. Vedle standardů kvality sociálních služeb a systému registrací, které mají zajistit kvalitu sociálních služeb, je komunitní plánování sociálních služeb nástrojem k zajištění místní



a typové dostupnosti sociálních služeb pro uživatele. Kvalita a dostupnost tak tvoří pomyslné pilíře, na nichž by měl systém poskytování sociálních služeb v ČR spočívat (viz obr.).

Aby komunitní plánování sociálních služeb v obcích³ fungovalo, je potřeba mimo jiné zajistit jeho politickou podporu.

Ambivalenci vztahu místních politiků/veřejné správy na jedné straně a lidí zapojených v komunitním plánování sociálních služeb na straně druhé je věnován tento článek. Na danou problematiku je nahlíženo z pohledu různosti organizačních kultur. Cílem tohoto příspěvku je načrtnout jakýsi teoretický model, který by pomohl pochopit tuto ambivalenci a pracovat s ní. Při tvorbě typů organizačních kultur komunitního plánování sociálních služeb i různých forem soužití organizační kultury veřejné správy a komunitního plánování sociálních služeb vycházím z vlastní zkušenosti z realizace komunitního plánování sociálních služeb v Olomouci i ze sdílených zkušeností dalších odborníků v komunitním plánování sociálních služeb.⁴ Teoretický model se osvědčil při vlastním promyšlení procesu komunitního plánování sociálních služeb i při diskusích s kolegy či přednáškách.

V článku je nejprve předložen stručný úvod do procesu komunitního plánování sociálních služeb a stručný úvod do pojetí kultur organizací. Poté následuje rozbor organizační kultury veřejné správy a dvou různých typů organizační kultury komunitního plánování sociálních služeb. Poslední kapitola nabízí model různých forem soužití organizační kultury veřejné správy a komunitního plánování sociálních služeb.

1. Komunita a komunitní plánování sociálních služeb

Abychom se mohli zabývat komunitním plánováním sociálních služeb, je vhodné se zastavit nejdříve u pojmu „komunita“. Komunita je nesnadno definovatelný pojem, uvádí se, že existuje asi 100 různých definic komunity (Příhodová, 2004). Keller (In Příhodová, 2004: 44) definuje komunitu obecně jako „sociální útvar charakterizovaný jednak zvláštním typem sociálních vazeb uvnitř, mezi členy, jednak specifickým postavením navenek, v rámci

širšího společenského prostředí“. Postmoderní přístupy ke studiu komunit, které v současné době dominují, akcentují nikoli struktury či místa, ale vzájemnou interakci a sdílené významy. Komunita je pojímána jako subjekt tvořený (konstruovaný) komunikací. Již výše uvedená Kellersova definice zahrnuje napětí mezi dvěma póly: „my“ a „oni“ (či „uvnitř“ a „vně“).⁵ Pojem komunita tak zahrnuje jak sounáležitost („my“), tak oddělení („oni“) (Cohen, 1992). Je zajímavé si uvědomit, že proto, aby mohlo existovat „my“, musí existovat i protipól – „oni“ (Baumann, May, 2004). K tomu, abychom se mohli cítit součástí nějaké komunity, se potřebujeme rovněž vymezit vůči okolí, kam nepatříme. Hranice mezi „my“ a „oni“ jsou podle Cohena (1992) konstruovány zejména pomocí symbolů a rituálů. Jakékoli veřejné označení a stvrzení hranic komunity zvyšuje uvědomění lidí, že náležejí do komunity (Cohen, 1992). Cohen (1992) dokládá důležitost rituálů a nejrůznějších symbolů pro vytváření komunit na mnoha příkladech tradičních i moderních komunit. Souhrnně lze s Cohenem (1992: 15) říci: „Komunita je jakýmsi symbolem vyjadřujícím hranice. Jako symbol je udržována společně svými členy, ale její význam se liší v závislosti na úhlu pohledu každého z nich. Tváří v tvář této variabilitě významů je vědomí komunity udržováno při životě pomocí manipulace s jejími symboly. Skutečnost a účinnost hranic komunity – a potažmo komunity samotné – závisí na jejich symbolickém vytváření a přidání okrasách.“

Podle Wilmotta (In Příhodová, 2004) existují tři hlavní kategorie vymezení komunity: a) komunita definovaná lokalitou, teritoriem, b) komunita zájmů, c) komunita lidí spojených společnými podmínkami či problémem. Z hlediska komunitního plánování sociálních služeb se nejjednodušší jeví definovat komunity pomocí lokality (jako obce). Přesto nelze opomenout ani rozměr vztahů, pocitu loajality a symbolických hranic komunity zmíněných výše. Tyto aspekty nabudou na důležitosti zejména v okamžiku, kdy přecházíme od teoretické diskuse o komunitě k praktickým činnostem a podpoře změn v komunitě. Možná definice, která shrnuje oba aspekty (geografický i vztahový), je definice Mattessicha,

Monseyové a Roye (In Štogr, 2001: 23): „Komunita je uskupení lidí žijících v geograficky definované oblasti, mezi kterými existují vzájemné sociální vazby (příbuzenství, přátelství, známost, účast na společných aktivitách, apod.) a kteří jsou citově vázáni k sobě navzájem a k místu, kde žijí (pocit připoutání, identifikace).“ Stanovování hranic komunity pro komunitní plánování sociálních služeb je tedy velmi citlivou oblastí. Hranice komunity, tak jak by je bylo vhodné stanovit z hlediska komunitního plánování, nemusí být shodné s geografickými hranicemi obce. Může být z hlediska efektivity plánování vhodné u větších měst zahrnout i přidružené menší obce, na druhou stranu mohou vyvstat některé potíže (v kontextu tématu tohoto článku lze například poukázat na skutečnost, že je třeba jednat s více samosprávami). V našem textu předpokládáme, že komunitní plánování probíhá v obci/městě.

1.1. Komunitní plánování sociálních služeb

Metoda komunitního plánování sociálních služeb (KPSS) je jednou z metod, jak plánovat sociální služby v komunitách. S pomocí této metody by mělo být možné plánovat sociální služby tak, aby:

1. odpovídaly místním **potřebám**
2. byly poskytovány **efektivně**, tedy aby:
 - a) byly podporovány pouze **skutečně užitečné služby**
 - b) **prostředky** (finanční, materiální a lidské zdroje) byly **využívány účelně** a cíleně
 - c) byly hledány **nové zdroje** pro zajištění potřebných sociálních služeb
3. na plánování sociálních služeb **participovali** (nebo měli možnost participovat) všichni, kterých se to týká

Komunitního plánování sociálních služeb se účastní⁶:

1. **Zadavatel** – je zodpovědný za zajištění sociálních služeb na daném území, jedná se tedy o zástupce obce (případně kraje). Cílem zadavatele je, aby svým občanům zajistil potřebné služby v co nejvyšší kvalitě a současně finančně a místně dostupné.
2. **Poskytovatelé** – subjekty, které poskytují a nabízejí sociální služby bez ohledu na

zřizovatele. Cílem poskytovatelů je udržet a rozvíjet své zařízení a poskytovat kvalitní sociální služby v souladu se svým posláním a rozvojovým plánem.

3. **Uživatelé** – osoby, kterým jsou poskytovány sociální služby z důvodu nepříznivé sociální situace, v níž se ocitly.

Skupina, v níž jsou zastoupeni poskytovatelé, uživatelé a zástupci zadavatele, se nazývá **triáda** (Oriniaková et al., 2005). Přes existující diskuse, zda je nutné dodržovat paritní zastoupení všech skupin na všech úrovních organizační struktury KPSS⁷, je zcela nepochybné, že princip triády (tedy obecná nutnost iniciovat partnerskou spolupráci zmíněných subjektů) je jedním z ústředních prvků komunitního plánování sociálních služeb, náležitostí, bez níž si komunitní plánování sociálních služeb vůbec nelze představit. Kromě zadavatele, uživatelů a poskytovatelů se na tvorbě komunitního plánu sociálních služeb často podílejí také další **odborníci, představitelé institucí**, kteří úzce spolupracují s poskytovateli sociálních služeb (policie, nemocnice, odborní lékaři, úřady, apod.), **příbuzní či blízcí uživatelů a široká veřejnost**.

Komunitní plánování sociálních služeb probíhá cyklicky (opakovaně) v pěti základních **fázích** (Oriniaková et al., 2005; Krbcová-Mašínová, Polesný, Herbstová, 2003):

1. **Přípravná fáze** – v přípravné fázi je důležité především zpracovat základní zadání a harmonogram KPSS, zajistit finanční zdroje pro realizaci KPSS, získat politickou podporu pro realizaci KPSS, zapojit do procesu KPSS účastníky (viz výše), dohodnout se na základních principech a pravidlech a vytvořit udržitelnou organizační strukturu pro KPSS.
2. **Analytická fáze** – v této fázi je cílem získat všechna relevantní vstupní data pro vlastní plánování. Většinou se zpracovávají SWOT analýzy za jednotlivé cílové skupiny, mapy služeb, sociodemografické analýzy, analýzy činnosti poskytovatelů (poskytované služby, finanční toky, právní forma apod.) a analýzy potřeb uživatelů i poskytovatelů sociálních služeb. Důležité je, aby získané údaje byly skutečně významné z hlediska

plánování, jinak jsou analýzy jen mrháním časem a peněží. Výstupy z analýz slouží jako podklady pro informační systém sociálních služeb, který by měl být pravidelně aktualizován a jeho výstupy by měly sloužit jako důležité zdroje informací pro další plánovací období a pro hodnocení efektivity.

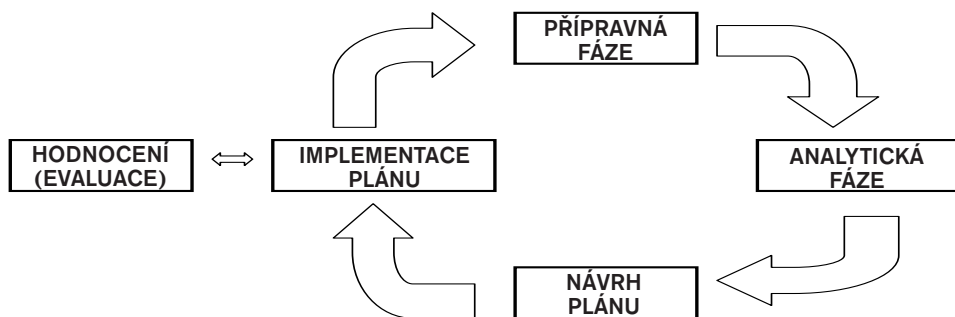
3. **Fáze návrhu plánu** – návrh plánu je tvořen v pracovních skupinách. Jednotlivé cíle a opatření (kroky k naplnění cíle) je třeba navrhovat tak, aby byly konkrétní, měřitelné a realizovatelné. Návrh je poté předložen veřejnosti k připomínkám v procesu konzultací (Harding, 2000), zvláštní pozornost je třeba věnovat konzultacím s uživateli služeb, se zástupci zadavatele a s některými klíčovými institucemi, jako jsou úřady práce či nemocnice. Finální verze plánu by měla být schválena zastupitelstvem obce.
4. **Implementace plánu** – plán je implementován přímo v rámci pracovních skupin, kde se stanoví priority a vytvoří se obvykle roční realizační plány, které již zcela konkrétně specifikují jednotlivé úkoly. Jednotlivé kroky jsou průběžně monitorovány. Za implementaci a monitorování je odpovědný manažerský tým.
5. **Hodnocení efektivity** (evaluace) – většinou se realizuje po jednotlivých rocích a zpracovává se i celkové vyhodnocení po uplynutí období, na něž je plán vytvořen. Hodnotí se podle jasně definovaných indikátorů, výsledky hodnocení jsou zpřístupněny všem a jsou využity pro nalezení a odstranění slabých míst a pro celkové zlepšení procesu (Smutek, 2005).

2. Organizační kultura

Kultura organizace (či organizační kultura) je nesmírně důležitou složkou zkoumání organizací přinejmenším od 30. let minulého století, kdy Elton Mayo a spolupracovníci při svých experimentech v Hawthornských závodech odhalili význam lidských vztahů v organizaci ve vztahu (nejen) k pracovnímu výkonu (Keller, 1997) a dotkli se při svých výzkumech toho, co bychom s Bergerem a Luckmannem (1999) mohli označit jako „společně konstruovanou realitu“ (a v širším slova smyslu „kulturu“) pracovních týmů.

Armstrong definuje kulturu organizace jako „soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice nebyla nikdy výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce“ (Armstrong, 2002: 199). Eldridge a Crombie definují organizační kulturu podobně (In Armstrong, 2002: 199): „Kultura nějaké organizace se vztahuje k jedinečné konfiguraci norem, hodnot, přesvědčení a způsobů chování, které charakterizují styl, na němž se skupiny a jedinci shodují za účelem splnění nějakých úkolů.“ Schein, klasik v oblasti výzkumu kultur organizací, definoval organizační kulturu takto: „Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“ (In Bedrnová, Nový, 2002: 486.)

Průběh procesu komunitního plánování sociálních služeb je znázorněn na obrázku:



Všechny zmíněné definice upozorňují na několik podstatných rysů organizačních kultur:

1. Jde o soubor předpokladů široce sdílených v organizaci.
2. Je převážně neuvědomovaná a nereflektovaná.
3. Ovlivňuje chování jednotlivých lidí v organizaci.
4. Stmeluje pracovní týmy.
5. Nově příchozí pracovníci se organizační kultuře přizpůsobují.

Schein rozlišuje tři úrovně kultury organizace (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001; Armstrong, 2002; Dědina, Cejthamr, 2005; Bedrnová, Nový, 2002):

- a) Artefakty** (lidské výtvoř, symboly) – jsou viditelnými a zjevnými prvky organizace, to, co lidé vidí, slyší nebo cítí. Mezi artefakty se zahrnuje pracovní prostředí, tón a jazyk používaný v dopisech nebo sděleních, způsob, jakým se lidé v organizaci oslovují, výrobky, technologie, oblékání, oblíbené historky, rituály, logo apod. Artefakty jsou mnohdy pro pozorovatele zvenčí matoucí, je velmi obtížné je interpretovat bez osobní zkušenosti s komplexitou kultury v dané organizaci. Tato rovina kultury organizace je zcela vědomá a ovlivnitelná.
- b) Normy** – nepsaná či psaná „pravidla hry“

v organizaci (co je přípustné a co nikoli). Jedná se o různá pravidla společenského styku, zásady a pravidla pracovní morálky či loajality k organizaci, pravidla pro styk se zákazníky/klienty či partnery organizace apod. Všechny tyto zásady vykrystalizovaly postupně v organizaci na základě zkušeností a v ideálním případě tvoří bezrozporný, logický a účinný systém podnikové kultury, který lze vnitřně dotvářet a také přenášet na další pobočky organizace či na nové spolupracovníky (Bedrnová, Nový, 2002). V zásadě platí, že chování v rámci norem je odměňováno, chování v rozporu s normami je sankcionováno. Odměňování i sankcionování mívá často velmi subtilní podobu. Tato rovina kultury organizace je převážně vědomá a ovlivnitelná.

- c) Hodnoty (základní předpoklady)** vznikají na základě v minulosti osvědčených řešení. Vyjadřují představu o tom, co je pro organizaci nejlepší či nejvhodnější, a co by tedy v organizaci mělo být. Tyto hodnoty (základní předpoklady) se nezpochybňují ani se o nich nediskutuje, tvoří jádro sdíleného „vědění“ (Berger, Luckmann, 1999; von Foerster, von Glassersfeld, 2005) a jakékoli změny v této rovině kultury organizace jsou velmi obtížné. Základní předpoklady se týkají zejména takových témat, jako je vztah k okolnímu světu, představy o pova-

Vysoké riziko Kultura sázky na budoucnost (Bet-your-company)	Kultura frajer (Macho, touch-guy)
• rozhodování se závažnými důsledky, přičemž výsledky (úspěch/neúspěch) se projeví až po dlouhé době • např. odborné činnosti ve výrobních firmách, projektových organizacích, leteckých společnostech, investiční banky apod.	• individualisté, kteří jsou ochotni hodně riskovat a potřebují rychlou ZV o úspěchu • např. policisté, chirurgové, pracovníci v kosmetice, reklamě, poradenství, médiích apod.
Pomalá zpětná vazba Procesní kultura	Rychlá zpětná vazba Kultura tvrdé práce a zábavy (Work-hard/play-hard)
• nízká míra rizika a pomalá zpětná vazba, pracovníci se spíše soustředí na postupy (proces) než na výsledky, tendence k formalismu a přebujelé byrokracii • např. banky, pojišťovny, veřejná správa Nízké riziko	• minimum rizika a rychlá zpětná vazba, důležitá je vysoká produktivita při nerizikových činnostech, soustředění se na potřeby „masového“ zákazníka, často racionalizace činnosti na úkor kvality a širší nabídky • např. realitní agenti, počítačový experti, Mc Donald's apod.

ze člověka, představy o příčinách jednání lidí, představy o povaze mezilidských vztahů, představy o pravdě a o tom, kdo jsou nositelé pravdy (Bedrnová, Nový, 2002). Tato rovina kultury organizace je nevědomá a spontánní.

Mnozí autoři se pokusili vytvořit **typologii kultur organizací**. Deal a Kennedy (In Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001; Dědina, Centhajmr, 2005) rozlišují podle ochoty nést riziko a rychlosti zpětné vazby o výsledcích činnosti čtyři organizační kultury (viz tabulka dole na stránce).

V několika ohledech podobnou typologii organizačních kultur představil Handy (In Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001; Armstrong, 2002), když rozlišil:

1. **Kulturu moci** – organizační kultura, v níž moc pramení z centra, existuje relativně málo pravidel a procedur a je silná soutěživost a politikaření.
2. **Kulturu rolí** – organizační kultura, v níž se práce řídí především procedurami a pravidly a popis role (očekávání) je důležitější než osoba, která roli zastává (typické ve velkých komerčních organizacích a organizacích veřejné správy).
3. **Kulturu výkonu (úkolovou kulturu)** – zaměřuje se především na úkoly, které mají být splněny, mocenský vliv je založen spíše na odbornosti než na funkci či osobní moci, důraz na přizpůsobivost a týmovou práci (typické u menších podniků).
4. **Kulturu osoby (podporující kulturu)** – středem zájmu organizace jsou potřeby jedinců, organizace existuje proto, aby pomáhala jedincům v ní (občanská sdružení apod.)

Organizační kultura	Príslušná organizační struktura
Kultura moci	„Pavučina“ – síť, která se sbíhá uprostřed
Kultura rolí	Klasická hierarchická struktura
Kultura výkonu	Decentralizovaná maticová struktura
Kultura podpory	Podnikatelské sdružení

Handy rovněž poukázal na **spojitost mezi kulturou organizace a organizační strukturou**. K jednotlivým typům organizačních kultur přiřadil různé typy organizačních struktur (viz tabulka).

3. Organizační kultura veřejné správy a komunitního plánování sociálních služeb

Každá organizace má svou kulturu. Při procesu komunitního plánování sociálních služeb v jednotlivých obcích se podle našeho názoru střetávají dvě výrazně odlišné organizační kultury. Protože komunitní plánování sociálních služeb (dále KPSS) nezbytně potřebuje politickou legitimitu, je zde na jedné straně vždy organizační kultura veřejné správy. Na straně druhé se však v rámci procesu komunitního plánování sociálních služeb utváří specifická organizace lidí zapojených do tohoto procesu. Činnost těchto lidí je organizována, vzniká jednoduchá nebo i složitější organizační struktura a také se utváří organizační kultura, která je založena na partnerství, spolupráci, ochotě vyjednávat, zapojení veřejnosti, transparentci a podobných principech.

Organizační kultura veřejné správy by mohla být popsána v rámci Handyho typologie jako **kultura rolí**, podle Deala a Kennedyho jako **procesní kultura**. Práce se řídí především procedurami a pravidly a popis role (očekávání) je důležitější než osoba, která roli zastává. Příléhavé by bylo i označení „byrokratická kultura“. Byrokracie je, přes různé právně vytýkané iracionality (Keller, 1997), chápána jako nástroj racionalizace činností v organizacích. Ve veřejné správě se počítá s tím, že veškerá rozhodnutí jsou vydávána v souladu s platnými předpisy, že všechny úřední postupy jsou dodrženy a že osobní invence úředníků se nijak do výstupů nepromítá. Ve veřejné správě, zejména v nejvyšších politických úrovních, lze také sledovat **aspekty kultury moci**.

Organizační kultury v rámci KPSS jsou velmi rozmanité, ale většinou je možné je popsat v rámci zbývajících dvou Handyho typů kultur organizace. **Kultura výkonu** (podle Handyho dělení) je charakteristická zejména pro KPSS, kde je důraz položen spíše na dosahování cílů, odbornost a dobře facilitovanou týmovou práci. V rámci KPSS lze takovou kul-

turu označit jako „manažerskou“. Ke **kultuře podpory** (podle Handyho dělení) má blíže spíše KPSS, kde je důraz položen na potřeby jednotlivců, zapojení a podporu znevýhodněných, širokou spolupráci a na proces plánování. Takovou kulturu lze označit v rámci KPSS jako „občanskou“ (viz tabulka).⁸ Manažerská a občanská kultura KPSS jsou určité ideální typy, které bychom v praxi hledali těžko. Nelze si například představit „manažersky“ orientované KPSS, které by se nezabývalo potřebami uživatelů služeb nebo zapojováním veřejnosti, stejně jako je nemyslitelné, aby „občansky“ orientované KPSS nepracovalo se systémem řízení implementace plánu apod. Ve skutečnosti je v procesech KPSS zastoupeno obojí v různém poměru. Z hlediska pochopení možných střetů organizačních kultur při komunitním plánování sociálních služeb v obcích má však toto rozlišení podle našeho soudu svou užitečnost.

Dojde-li ke střetu různých kultur, lze očekávat napětí, nedorozumění i konflikty. A to i přesto, že pohnutky jednotlivých aktérů mohou být ryzí a jejich snahy ušlechtilé a jejich stížnosti v rámci jejich vidění světa zcela opodstatněné.

Pokusíme se zde naznačit **několik oblastí, v nichž může dojít ke střetům**:

3.1. Organizovanost a kontrola

Kultura veřejné správy má obvykle vysokou potřebu kontroly nad vším, co se děje. Kontrola je zajištěna tím, že úředníci jsou vázáni množstvím předpisů, které jasně definují jejich kompetence a výrazně zužují možnosti vlastních kreativních zásahů úředníka do rozhodování. Moc je soustředěna do rukou demokraticky zvolených politiků, kteří pokud mají dostát své politické zodpovědnosti, musí také mít kontrolu nad tím, jak se jejich rozhodnutí

realizují, a naopak, zda není realizováno něco, co by odporovalo jejich programu, případně něco, co by mohlo oslabit jejich kontrolu nad různými procesy na daném území anebo co by mohlo způsobit, že by v případě neúspěchu byli voláni k odpovědnosti i za něco, co neměli možnost ovlivnit.⁹ Důraz je položen na **vertikální rozměr politiky** (Colebatch, 2005), tedy na přenos autoritativních rozhodnutí směrem dolů a na implementaci.

Manažerská kultura KPSS klade důraz na odbornost, týmovou práci a dosahování cílů. Na rozdíl od veřejné správy se zaměřuje na **horizontální rovinu politiky** (Colebatch, 2005), tedy na koordinaci různých organizací mimo hierarchickou linii moci (tj. na stejné úrovni, partnerů) a společné dosahování cílů. V horizontální rovině je klíčové jednání a nalezení shody, protože neexistují žádné „mocenské páky“. Klíčovou úlohu zde má řízení a koordinace subjektů a jedinců s různými potřebami tak, aby se shodli na realizovatelných cílech a aby se dohodnuté cíle realizovaly. Tato koordinace za účelem dosahování dohodnutých cílů je hlavním smyslem organizační struktury manažersky orientovaného KPSS.

Občanská kultura KPSS klade podobně jako manažerská důraz na **horizontální rovinu politiky** s tím rozdílem, že **akcentuje potřeby a přání jedinců** a klade zvýšený **důraz na samotný proces** organizování a vyjednávání i implementace. Důležité je, zda existuje někdo, kdo je znevýhodněn nebo dokonce vyloučen od jednacího stolu, zdůrazňuje se neustálé zapojování veřejnosti do rozhodování, transparentnost a intenzivní informování občanů.

Je tedy pochopitelné, že dochází k určitým napětím v oblasti organizace a kontroly procesů plánování a implementace plánů v obcích.

Organizační kultura	Veřejná správa	KPSS – manažerská	KPSS – občanská
Podle Handyho typologie	kultura rolí + kultura moci	kultura výkonu	kultura podpory
Odpovídající organizační struktura	hierarchická	maticová	sdužení
Podle typologie Deala a Kennedyho	procesní kultura	kultura sázky na budoucnost	kultura sázky na budoucnost

Politici v obcích jsou zvyklí na strategické plány v sociální oblasti, které vytvořili podle jasně nastavených pravidel úředníci, politici je zkorigovali a schválili a za jejich implementaci nesli plnou odpovědnost. Komunitní plány sociálních služeb však vznikají „horizontálně“ v diskusi se zainteresovanými subjekty v pracovních skupinách, kde jsou si jednotliví účastníci rovni (ať už se jedná o zastupitele obce, poskytovatele nebo uživatele služby), kde se místo autoritativních rozhodnutí hledá konsenzus a kde ani implementace není dílem jediného subjektu (nelze ji „vertikálně“ nařídít a kontrolovat v rámci jedné organizace), ale je možná jen pomocí „horizontální“ koordinace více subjektů. To vše vnáší prvek nejistoty a klade otázku po tom, jaká bude zodpovědnost místních politiků v případě schválení komunitního plánu za jeho obsah a implementaci. Vzhledem k tomu, že na model strategických plánů jsou v obcích zvyklí nejen politici, ale i občané, jsou obavy politiků a úředníků částečně na místě. Riziko, že občané budou volat politickou reprezentaci k odpovědnosti za nenaplněné cíle a opatření komunitního plánu, je reálné. Předcházet se mu dá tím, že budou občané intenzivně zapojováni do procesu KPSS a že budou vhodným způsobem a v dostatečné míře informováni. Politici na obcích mají tendenci tomuto riziku předcházet i tím, že zvyšují kontrolu nad procesy komunitního plánování sociálních služeb. Tato **preventivní strategie** bývá většinou problematická, protože se politici coby zadavatelé mnohdy razantně ujímají kontroly ve fázích, kdy je to zbytečné či dokonce kontraproduktivní. Příkladem **kontraproduktivního přebírání silnější kontroly nad KPSS ze strany zadavatele** je například jmenování manažerů pracovních skupin výhradně z řad úředníků obecního úřadu, direktivní vystupování zástupců zadavatele na jednáních – ve spojení s nezvládnutou facilitací jednání (jiní účastníci jednání jsou politikem přerušováni a usměrňováni, nemají možnost vyjádřit svůj názor), jednostranné zásahy do finální verze plánu až po oficiálním připomínkování nebo neschválení komunitního plánu či snahy o přenesení odpovědnosti za schválení.¹⁰ Tyto problémy lze do značné míry řešit zapo-

jením zastupitelů města do procesu KPSS, pravidelnou a vhodnou informovaností politiků a především neformálními kontakty s politiky a dalšími „stakeholders“ v obci, zjištěním jejich potřeb a obav a vhodnou reakcí na ně.

3.2. Pozitivní diskriminace uživatelů a pozitivní diskriminace zadavatele

Mnohdy je komunitní plánování sociálních služeb chápáno jako proces plánování koncentrovaný výhradně kolem potřeb uživatelů služeb. Někdy se dokonce hovoří o „**pozitivní diskriminaci uživatelů**“ (Úlehla, osobní sdělení). Dává to i smysl: sociální služby jsou zde přece od toho, aby lidem, kteří je využívají (uživatelé), pomáhaly co nejlépe fungovat ve společnosti. Aby sociální služby uživatelům pomáhaly, musí reagovat přesně na to, co uživatelé potřebují ke spokojenějšímu životu, nejen je vtěsňovat do již existující nabídky služeb (Welch, 1991). Pozitivní diskriminace uživatelů v rámci KPSS má svůj smysl v tom, že potřebujeme zajistit, aby jejich hlas bylo slyšet, a že chceme uživatele podpořit v účasti na procesu KPSS. Uživatelé sociálních služeb jsou lidé, které by bylo velmi snadné přeslechnout: často nemluví odborným žargonem, na setkáních pracovních skupin se mohou cítit nejistí, protože s nimi u jednoho stolu např. sedí ředitel organizace, která jim poskytuje sociální služby, někdy ani nedokážou přesně a jasně formulovat své potřeby apod. Proto je potřebné, aby v rámci KPSS existovala možnost hovořit s uživateli služeb o jejich potřebách a přáních v bezpečné atmosféře, aby byli uživatelé podporováni, aby se v rámci svých možností účastnili plánování sociálních služeb a implementace plánu, a aby jejich přání a potřeby nezůstaly bez odezvy. Pozitivní diskriminace uživatelů však neznamená jednoduché upřednostnění jejich potřeb před potřebami ostatních subjektů. Naopak lze říci, že **nebudeme v uspokojování potřeb uživatelů úspěšní, pokud se nám zároveň nepodaří (alespoň zčásti) uspokojit také potřeby zadavatele a poskytovatelů služeb**. Komunitní plánování sociálních služeb v obcích tak naráží na organizační kulturu veřejné správy, která naopak provozuje určitou

„pozitivní diskriminaci zadavatele“. Jak bylo zmíněno v předchozí části, místní politici si přejí mít kontrolu nad procesem KPSS a nad vším, co se v obci děje. Ve hře je spousta manifestních i latentních zájmů a potřeb. Politici sami navíc nejsou jednotní, takže se i uvnitř politické reprezentace běžně vyskytují protichůdné priority a zájmy, což situaci činí velmi nepřehlednou. V této záležitosti pomáhá zavedení **„pozitivní diskriminace zadavatele“** do procesu KPSS v obdobném smyslu jako u uživatelů. **Zatímco hlas uživatelů a jejich potřeby je snadné přeslechnout pro jejich různá sociální znevýhodnění** (kdyby nijak znevýhodnění nebyli, nepotřebovali by užívat sociální služby), **hlas politiků a jejich potřeby v sociální oblasti či konkrétně ve vztahu k průběhu KPSS lze velmi snadno přeslechnout pro komunikační bariéry**. Komunikační bariéry vznikají zejména proto, že: 1. oblast sociálních služeb není pro politiky tak atraktivní, aby se v ní zvlášť angažovali, proto jsou o ní informováni velmi povrchně a nehodlají investovat svůj čas do podrobnějšího seznámení se s problematikou, 2. politici nejsou příliš nakloněni změnám, zvlášť v případech, kdy to „nějak fungovalo“ (viz níže), 3. lidé zapojení v KPSS nedokážou se svými politiky efektivně komunikovat, 4. lidé zapojení v KPSS se nezajímají o potřeby a názory politiků nebo jsou dokonce vůči nim v opozici a vnímají je jako „nepřátele“. Stejnou pozornost, jakou věnujeme tomu, aby bylo slyšet hlas uživatelů, je proto třeba věnovat i tomu, aby bylo slyšet hlas politiků. Jen prostředky se samozřejmě liší. Pokud se jeden aspekt zanedbá, je to vážné ohrožení pro celý proces komunitního plánování sociálních služeb.¹¹

3.3. Změna a stabilita

Komunitní plánování přináší do obcí zásadní změnu v plánování sociálních služeb. Tato změna se týká, jak už bylo zmíněno, zejména širšího horizontálního zapojení a koordinace jednotlivých subjektů v oblasti sociálních služeb a oslabení ústřední kontroly politické reprezentace. Jakákoli (i pozitivní) změna je v kontextu závazků tvůrců místní politiky problematická, jak poznamenává Colebatch (2005: 24): „Požadavek na tvorbu rozhodnutí

se odvíjí od existujícího systému a rozsah možností je omezen **závazky, které vznikly na základě minulých voleb**.“ Nejdůležitější formou závazku omezujícího inovace při rozhodování je **setrvačnost**: „Co jsme dělali loni, je nejlepším vodítkem k tomu, co budeme dělat letos. Tento závazek se zpravidla odráží v rozpočtu, který jej převádí z roku na rok.“ (Colebatch, 2005: 23.) Ačkoli by se zdálo, že politika je jen volbami a rozhodnutími autorit, možnosti voleb autorit jsou předem omezeny předchozími rozhodnutími a závazky z nich plynoucími. Pokud se podaří prosadit nějakou inovaci, tato **inovace se poměrně rychle institucionalizuje** (ve formě budov, názvů institucí nebo profesních funkcí) a stává se dalším závazkem. Důležité je, že všechny závazky plynoucí z minulých voleb je potřebné zohlednit při zavádění komunitního plánování jako nové metody plánování rozvoje sociálních služeb v obcích. Příkladem může být systém financování sociálních služeb v komunitě. V Olomouci usilujeme (a je to i opatření v komunitním plánu) o to, aby do rozhodování o přidělování dotací z veřejné finanční podpory města do sociální oblasti byly zapojeny i prvky organizační struktury komunitního plánování sociálních služeb. Je třeba respektovat stávající mechanismy rozhodování (rozhodovací kompetenci má sociální komise města) a respektovat závazky (např. financování Azylového domu pro muže, Domova pro ženy a matky s dětmi a terénních služeb). To v praxi znamená, že prvky organizační struktury mohou mít (pokud se to podaří vyjednat) roli posuzovatelů žádostí o grant s poradním hlasem (každá pracovní skupina za svou oblast – výhodou je, že žádající subjekty jsou v pracovních skupinách většinou zastoupeny). V pracovních skupinách se určí priority (důraz by byl kladen na zjištěnou potřebnost služby, na to, zda je zahrnuta v komunitním plánu, a také na možnost financovat službu z jiných zdrojů), výstupy se postoupí manažerskému týmu, který dá výstupy ze skupin dohromady a postoupí je sociální komisi jako doporučení a podklad k rozhodnutí. Zároveň se na všech úrovních počítá s celkovou částkou na granty ve výši cca 5,5 mil. Kč (ostatní finance do sociální oblasti jsou vázány závazky).

Potenciálních oblastí, v nichž může vznikat napětí mezi organizační kulturou veřejné správy a KPSS, je jistě více. U jednotlivých obcí mohou být navíc problémem v různé míře. Záleží to nejen na politicích a úřednících, ale i na zvoleném přístupu v komunitním plánování sociálních služeb, ve způsobu komunikace s místními politiky a úředníky apod.

4. Možné způsoby soužití veřejné správy a komunitního plánování sociálních služeb

Podle našeho názoru lze teoreticky rozlišit několik základních způsobů, jakými se v obcích střetává veřejná správa a lidé zapojení a organizovaní v rámci KPSS:

4.1. Konfliktní soužití

Konfliktní soužití obou organizačních kultur je tou nejhorší možnou variantou pro obě strany. Pro realizátory KPSS je v takovém případě problematické, že jim chybí politická podpora, jejich plány se stávají obtížně realizovatelnými (pokud vůbec), lidé, kteří jsou zapojeni v komunitním plánování, mají velmi slabé vyhlídky na to, že jejich úsilí přinese výsledky, což vede k odlivu odborníků a oslabení motivace se komunitním plánováním vůbec zabývat. Politici zase přicházejí o slibnou možnost pokrýt oblast sociálních služeb a oblasti související nějakým systémovým rozvojovým programem. Ke konfliktnímu soužití většinou dochází kvůli bariérám v komunikaci. Odstraňování bariér však především leží na realizátorech KPSS, od druhé strany aktivní úsilí o porozumění a jednání nelze většinou očekávat, protože existuje mnoho oblastí s větší prioritou a mnoho politiků je přesvědčeno, že pokud to v sociálních službách „nějak funguje“, není v zásadě nutné inovovat a plánovat je novou a náročnou metodou. Zásadní chybou realizátorů KPSS je nerefluktování potřeb a přání politiků a představitelů dalších vlivných skupin („stakeholders“) a neschopnost přizpůsobit se jim i ve formě a způsobu komunikace.

4.2. Paralelní soužití

O paralelním soužití mluvíme v případech, kdy se komunitní plánování v obci odehrává

sice s jakýmsi pozeňáním politiků, ale pouze v rovině „my si děláme svoje, vy si děláte zase svoje – hlavně nás tím nezatěžujte“. Výstupy práce skupin v rámci KPSS jsou ale nakonec stejně předloženy politikům ke schválení. Paralelní uspořádání má tu výhodu, že pracovní skupiny v rámci KPSS pracují relativně svobodně bez politických tlaků a mohou skutečně vytvořit dostatečný prostor pro jednání.¹² Na druhé straně je zde značné riziko, že výstupy z práce pracovních skupin nebudou pro politiku přijatelné a politici komunitní plán neschválí a nevezmou za svůj. Tím by práce mnoha angažovaných lidí přišla vniveč.

4.3. Kontrolní soužití

V případech, kdy dochází k silné tendenci kontrolovat proces KPSS ze strany místních politiků, mluvíme o kontrolním soužití. Nadměrná kontrola sice zajišťuje hladší postup schvalování, ale zároveň dusí spontánnost a kreativitu, výrazně omezuje prostor pro vyjednávání a frustruje účastníky – partnery v horizontální rovině. Problém je v tom, že se místní politici pokoušejí uplatnit vertikální politiku i tam, kde je přípustná pouze politika horizontální. Výstupy procesu KPSS v obci, kde panuje silné kontrolní soužití, se nakonec bohužel příliš neliší od předchozích strategických plánů. Pokud takové plány mají širší rozsah a je k jejich realizaci (implementaci) zapotřebí koordinace a spolupráce se subjekty v horizontální rovině, mohou se vyskytnout problémy. Participující subjekty totiž nemusí výstupy vzniklé pod tlakem kontroly politiků vzít za své. Navíc se může stát, že napláňované služby nebudou dostatečně reflektovat potřeby uživatelů služeb, protože jakmile je „dušena“ spontánnost v KPSS, první hlas, který přestává být slyšet, je hlas uživatelů (viz výše v textu).

4.4. Kooperativní soužití

Ideálním, a proto spíše vzácným je soužití kooperativní (spolupráce). V takovém případě obě strany participují na dosahování cílů, které jsou pro ně přijatelné a atraktivní. Komunitní plány sociálních služeb vznikají bez zbytečných tlaků s tím, že jednání pracovních skupin jsou vedena kvalitními mana-

žery/facilitátory, jednání pracovních skupin se účastní i politici, kteří respektují pravidla jednání, všichni zúčastnění jsou srozumitelně seznámeni s možnostmi financování a garance sociálních služeb ze strany obce a společně se snaží nalézt co nejefektivnější řešení tak, aby byly uživatelům zajištěny služby, které potřebují, aby tyto služby bylo možné zaplatit¹³ a aby tyto služby skutečně někdo v obci nabízel a poskytoval. Politici rovněž mohou komunitní plány sociálních služeb využít pro své politické programy, a komunitní plány sociálních služeb se tak mohou stát velmi důležitým nástrojem místní sociální politiky.

Závěr

Zavedení komunitního plánování jako metody plánování rozvoje sociálních služeb v obcích s sebou nese většinou určité napětí či střety mezi rozdílnými organizačními kulturami: organizační kulturou veřejné správy a organizační kulturou KPSS. Důležité je podle našeho soudu dosáhnout co nejvíce kooperativního soužití, které se vyznačuje jasným rozdělením kompetencí a odpovědností, respektem a efektivitou. Dosáhnout kooperativního soužití je ale většinou poměrně dlouhodobý proces a v některých případech je možné, že se to ani nepodaří. Většina obcí v ČR, které plánují rozvoj sociálních služeb metodou komunitního plánování, je v první fázi, kdy pracují na prvních komunitních plánech, nebo je mají vypracovány a implementují je. Důvěru politiků a jejich spolupráci je však možné získat většinou až poté, co se prokáže, že plán byl smysluplný, skutečně se realizoval a přinesl pozitivní změny. Pak je možné teprve očekávat, že se (v ideálním případě) komunitní plánování sociálních služeb pozvolna institucionalizuje a stane se nedílnou složkou sociální politiky města. K propojení a vytvoření kooperativního soužití komunitního plánování sociálních služeb a veřejné správy jsou velmi důležité neformální kontakty na politiky a na další vlivné „hráče“ („stakeholders“). Mnoho věcí, které jsou neřešitelné oficiálními postupy, jsou řešitelné neformálními jednáními a lobbováním vlivných osob. Kromě toho je důležité

zjištění potřeb politiků a reagování na ně a ze strany realizátorů KPSS také velká flexibilita a schopnost realizovat co nejlépe komunitní plánování sociálních služeb i ve ztížených podmínkách s tím, že dosažené výsledky mohou být pádnými argumenty pro další vyjednávání s politickou reprezentací.

Poznámky

- 1 Kontakt na autora: leos.zatloukal@centrum.cz.
- 2 V původním návrhu zákona byla i obcím ustanovena povinnost zpracovávat střednědobé plány rozvoje sociálních služeb, na pozměňovací sešnatí návrh byla do zákona vložena formulace „mohou zpracovávat“. Vznikla tak paradoxní situace, že kraje musí zpracovávat plány, které mohou jen těžko zpracovávat bez podkladů (tj. zpracovaných plánů) obcí. Obce ovšem povinností zpracovávat plány vázány nejsou.
- 3 Používáme-li v tomto článku pojem „obec“ (či „město“), je to pro zjednodušení. Komunitní plánování rovněž probíhá ve svazcích obcí (mikroregionech) nebo i v krajích. Tato uspořádání necháváme stranou.
- 4 Velmi obohacující v tomto směru byly přednášky a konzultace s Michalem Polesným z Centra komunitní práce Ústí nad Labem a diskuse s lektory i spoluúčastníky vzdělávání krajských metodiků KPSS (v rámci tendru „Zajištění místní a typové dostupnosti sociálních služeb“).
- 5 Významný kognitivní psycholog Kelly ve své knize „Psychologie osobních konstruktů“ (In Atkinsonová et al., 2003) ukazuje, že lidé konstruují své významy v protipólech. Na tomto zjištění je založen i jeho „REP test“, který zachycuje jedinečný způsob, jímž si konkrétní člověk konstruuje své poznání o světě. Souvislost mezi kognitivními mapami jedince a utvářením komunity naznačuje i Cohen (1992: 101): „Pokud se jedinci odkazují na své kognitivní mapy pro orientaci v interakci, totéž platí i pro společenství. Mapy jsou částí jejich kulturního dědictví, nashromážděného během mnoha generací, a silně z nich dýchá minulost.“
- 6 Míra a způsob účasti níže popsaných subjektů jsou v různých komunitách různé, přesto existuje mezi odborníky konsenzus, že bez účasti zadavatele, poskytovatelů nebo uživatelů nelze hovořit o komunitním plánování v plném slova

smyslu, ale spíše o jiném způsobu plánování, které má některé rysy KPSS.

- 7 Zmíněné diskuse se zaměřují na otázku, zda je nezbytně nutné, aby v pracovních skupinách i v manažerském týmu (řídící skupině KPSS složené z manažerů pracovních skupin, koordinátora KPSS a zástupců města) bylo stejné zastoupení zástupců zadavatele, poskytovatelů a uživatelů. Zastánci paritního zastoupení (neboli doslovného chápání principu triády) argumentují tím, že všichni hlavní účastníci KPSS by měli mít stejnou možnost rozhodovat a účastnit se procesu ve všech úrovních řízení. Oponenti (zastánci principu triády bez apelu na její doslovné chápání) namítají, že zajistit paritní zastoupení je v praxi problematické (zástupců zadavatele je vždy nejmenší počet v pracovních skupinách, uživatelů bývá menší počet v pracovních skupinách i v manažerském týmu). Kromě toho lze z jejich pozice také namítnout, že přesně početně vyvážené zastoupení ani není důležité. Klíčové je **otevřít všem účastníkům možnost** participace na všech úrovních. S uživateli je nutné konzultovat a spolupracovat nejen v pracovních skupinách, ale i mimo ně na neformálních setkáních v bezpečné atmosféře. Co se týče členství v manažerském týmu, je nesmírně důležité, aby skupiny zvolily své manažery ze svých řad a aby si zvolily lidi důvěryhodné a schopné skupinu vést. V tom by je naopak mohla pravidla přísného paritního zastoupení paradoxně omezovat. Považujeme za druhotné a nepodstatné, jestli manažer ve skupině figuruje jako uživatel, poskytovatel či zástupce zadavatele. Důležité je především to, že **je skupinou zvolen jako schopný manažer, který dokáže řídit procesy ve skupině** v souladu s cíli, je schopen **výstupy ze skupin** seriózně **přenést do vyšších úrovní řízení** a je ochoten za své úkoly převzít **odpovědnost**.
- 8 Podle výše uvedené typologie Deala a Kennedyho bychom mohli organizační kulturu KPSS označit jako **kulturu sázky na budoucnost** (velká míra rizika a pomalá zpětná vazba).
- 9 Tuto obavu z politické odpovědnosti jsme zaznamenali mnohokrát při realizaci KPSS v Olomouci. Například při schvalování komunitního plánu rozhodla Rada města Olomouce ve svém usnesení, že se 1. Komunitní plán sociálních služeb v Olomouci na období let 2007–

2008 přejmenuje na 1. **Rámcový** komunitní plán sociálních služeb v Olomouci na období let 2007–2008. Přidané slůvko „**rámcový**“, které je, pokud vím, v naší zemi a snad i celosvětově raritou, mělo vyjádřit jakousi „menší závaznost“ plánu, mělo naznačit, že se jedná jen o nárys budoucího směřování sociálních služeb ve městě. Těto změně názvu předcházela dlouhá diskuse s radními o tom, že by se místní politická reprezentace nerada dostala do situace, že pokud se nepodaří zrealizovat některé opatření plánu, budou oni jako zástupci města voláni k odpovědnosti a k tomu, aby takové opatření zrealizovali z prostředků města. Doplnění názvu o toto slůvko bylo kompromisem nezbytným k tomu, aby plán vůbec mohl být projednán v zastupitelstvu města.

- 10 Všechny zmíněné situace skutečně v různých komunitách při KPSS nastaly.
- 11 Možná je překvapivé, že se nezmiňujeme o „pozitivní diskriminaci poskytovatelů“. Domníváme se, že to není nutné, protože poskytovatelé podle našich zkušeností tvoří nejaktivnější a nejlépe „slyšitelný“ prvek v komunitním plánování sociálních služeb.
- 12 Zkušenosti z některých obcí ukazují, že při vysoké angažovanosti zástupců zadavatele (obce) na KPSS občas vzniká problém, že politik chce usměrnit diskusi směrem od „nevhodných“ témat nebo bagatelizuje návrhy či kritiku, která se ve skupině občas objeví. V některých obcích například docházelo k tomu, že místní politik při jednáních umlčoval lidi s odlišnými názory. Ačkoli se v tomto případě především jedná o selhání facilitace či řízení jednání skupiny, je zjevné, že tyto problémy v paralelním uspořádání odpadají.
- 13 Zde je důležité vícezdrojové financování, které si vyžaduje určitou podporu, která se však obci vyplácí (například podpora poskytovatelských organizací při získávání prostředků z vnějších zdrojů). Rovněž je důležité koordinovat rozdělování prostředků obce do sociálních služeb v obci tak, aby byly podpořeny zejména ty služby, které jsou potřebné a které zároveň nelze financovat z vnějších zdrojů (řešením je například zapojit pracovní skupiny KPSS jako poradní orgán do hodnocení projektů v sociální oblasti, které město podpoří ze svého rozpočtu v rámci veřejné finanční podpory – viz výše).

Použitá literatura:

- ARMSTRONG, M. **Řízení lidských zdrojů**. Praha: Grada, 2002.
- ATKINSONOVÁ, R. L., et al. **Psychologie**. 2. vyd. Praha: Portál, 2003.
- BAUMAN, Z.; MAY, T. **Myslet sociologicky**. Praha: SLON, 2004.
- BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. **Psychologie a sociologie řízení**. 2. vyd. Praha: Management press, 2002.
- BĚLOHLÁVEK, F. **Organizační chování**. Olomouc: Rubico, 1996.
- BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P.; ŠULEŘ, O. **Management**. Olomouc: Rubico, 2001.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **Sociální konstrukce reality**. Brno: CDK, 1999.
- COHEN, A. P. **The symbolic construction of community**. London: Routledge, 1992.
- COLEBATCH, H. K. **Úvod do policy**. Brno: Barrister and Principal, 2005.
- DĚDINA, J.; CEJTHAMR, V. **Management a organizační chování**. Praha: Grada, 2005.
- HARDING, T. **Services for the 21st century: meeting the needs of older people**. *Research policy and planning*, 18, 2000, č. 2, s. 5–10.
- KELLER, J. **Sociologie byrokracie a organizace**. Praha: SLON, 1997.
- KRBCOVÁ-MAŠÍNOVÁ, L.; POLESNÝ, M.; HERBSTOVÁ, H. **Zapojení neziskových organizací v České republice do tvorby Komunitních plánů péče**. Ústí nad Labem: Centrum komunitní práce, 2003.
- ORINIAKOVÁ, P., et al. **Návrhy kapitol pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR**. Praha: KPSS, 2005. <http://www.kpss.cz> [on-line] [15. 5. 2006].
- PŘÍHODOVÁ, A. **Koncept komunity v komunitní sociální práci**. *Sociální práce/Sociální práce*, 2004, č. 3, s. 43–56.
- SMUTEK, M. **Evaluaace sociálních programů**. Hradec Králové: Gaudeamus, 2005.
- ŠTOGR, J., et al. **Partnerství, komunita, filantropie, participace: Vstupní texty k třídním seminářům programu Community partnership support initiative (CPSI)**. Praha: Open Society Fund Praha, 2001.
- VON FOERSTER, H.; VON GLASERFELD, E. **Radikální konstruktivismus (sbírka přednášek)**. In *Studijní materiály Umění terapie 05b*. Praha: Institut pro systemickou zkušenost, 2005.
- WELCH, B. **Mapování a management péče**. Ústí nad Labem: Centrum komunitní práce, 1991.
- ZATLOUKAL, L. **Stručný průvodce po komunitním plánování sociálních služeb**. 2005. <http://www.kpssolomouc.wz.cz/> [on-line] [15. 5. 2006].
- Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe (průvodce poskytovatele)**. Praha: MPSV, 2003.
- ZELENÁKOVÁ, M.; MIKOVÁ, K. **Komunitní projekty v kontextu komunitního rozvoje a filantropie**. In *Občianska participácia (sborník z I. otvoreného seminára Centra prevencie a riešenia konfliktov)*. Bratislava: Centrum prevencie a riešenia konfliktov, 2003, s. 62–77.

Celoživotní vzdělávání jako nástroj podpory sociální inkluze lidí se zdravotním postižením

Lifelong Education as Instrument for Support of Social Inclusion of People with Disabilities

Libor Novosad

PhDr. Mgr. Libor Novosad, Ph.D.,¹ působí na Technické univerzitě v Liberci jako odborný asistent a v Centru dalšího vzdělávání jako poradenský pracovník. Zabývá se zdravotně sociální rehabilitací, poradenstvím, vzděláváním a psychosociální podporou lidí se zdravotním postižením. Působí též jako nezávislý konzultant i supervizor v oblasti sociální práce a humanitárních aktivit, zaměřených na zdravotně znevýhodněnou populaci a pečující rodiny. Dlouhodobě se věnuje mezioborovým přesahům mezi speciální pedagogikou, psychologií, sociální antropologií, sociální prací a zdravotnictvím v kontextu adresné a komplexní podpory osob se zdravotním postižením.

Abstrakt:

Stať rozebírá možné překážky bránící lidem se zdravotním postižením v sociální inkluzi a participaci na občanském životě. Věnuje se ucelené rehabilitaci a jejím cílům i nástrojům ve vztahu k postavení zdravotně znevýhodněných ve společnosti. Vymezuje specifika a metodologii, výhody i rizika celoživotního vzdělávání a zdůrazňuje jeho význam při rozvíjení politické orientace, občanských i profesních kompetencí a zlepšování prosociální gramotnosti občanů se zdravotním postižením. Upozorňuje na příznivé dopady celoživotního vzdělávání (dále ČŽV) na kvalitu života těchto občanů a zamýšlí se nad moderními postoji či přístupy, akcentujícími klientsky přínosné průsečíky facilitace zdravotně postižených v oblasti vzdělávání a sociální práce.

Abstract:

The article discusses possible obstacles inhibiting people with disabilities from social inclusion and participation in civilian (citizens) life. It is focused on complete rehabilitation and its targets as well as tools in relation towards position of disadvantaged people in the society. It states specifics and methodology, advantages and risks of lifelong education and marks its significance for development of political orientation, civic and professional competences and improvement of for-social literacy of people with disabilities. The article also draws attention to positive impacts of lifelong education on quality of life of these people and considers modern attitudes or approaches that accent the cross points of facilitation of people with disabilities in the area of education and social work.

Úvodem

V tomto příspěvku shrnuji více než desetileté zkušenosti z univerzitní i mimouniverzitní poradenské praxe, zaměřené na osoby se zdravotním postižením (dále OZP) a snažím se definovat mnohé bariéry, které těmto spoluobčanům brání v jejich seberealizaci i pracovním uplat-

nění, a zmiňuji nástroje, jimiž lze tyto bariéry eliminovat či zmírnit. Vycházím přitom z toho, že jedním z dlouhodobých cílů české i evropské sociální a vzdělávací politiky je vytváření příznivých podmínek pro sebezrovoj a pracovní uplatnění těch osob, které jsou znevýhodněny zdravotním postižením, a tudíž jsou reálné

ohroženy sníženou kvalitou života. Když jsem před 11 lety navštívil kanadskou University of Athabasca, která se specializovala na distanční vzdělávání pro širokou veřejnost (včetně žen v domácnosti, nezaměstnaných, lidí s nutnou rekvalifikací, přistěhovalců...) a produkovala „balíčky“ vzdělávacích opor pro jednotlivé edukační programy, a porovnal tento trend s norskými regionálními centry pro vzdělávání OZP, jejichž „balíčky“ vzdělávacích opor byly uzpůsobené věku a potřebám klientů s jednotlivými druhy postižení, věřil jsem, že aplikace těchto edukačních technologií najde uplatnění i v ČR a nových zemích EU. Jsem rád, že se tak již stalo, a věřím, že po vyřešení dílčích legislativních, metodologických, technických a finančních problémů dojde k ještě širšímu využití programů ČŽV lidmi se zdravotním postižením.

I. Uvedení do problematiky

Znevýhodnění (handicap) jedince v přístupech k životním šancím, příležitostem a společenskému uplatnění nevzniká samotným

zdravotním postižením či poruchou, ale **rozvíjí se až sekundárně, tedy v návaznosti na bariéry všeho druhu**, postojů okolí a ladění i přiměřenost sociální interakce – viz následující *tabulka ilustrující ztíženou životní situaci osob se zdravotním postižením* (Novosad, 2005, 2004).

Skutečnost, že samo zdravotní postižení (funkční omezení, porucha) ztěžuje seberealizaci i uplatnění na trhu práce, je zesilována mezilidskými, architektonickými i dopravními bariérami a nedostačujícími mechanismy, které by zdravotně postiženým lidem umožnily jejich problém či potíž překonat, i obavami, neinformovaností či předsudky veřejnosti a zaměstnavatelů (Novosad, 2005). Perspektivním přístupem k podpoře lidí s postižením směrem k seberozvoji i pracovnímu a občanskému uplatnění je **ucelená rehabilitace (do jejíhož rámce patří i ČŽV) jako obnova nezávislého a plnohodnotného tělesného a duševního života osob po úrazu, nemoci nebo zmírnění trvalých následků nemoci či postižení pro život a práci člověka**. Jejím cílem je

Oblasti handicapujících bariér souvisejících se zdravotním postižením	Dopady zdravotního postižení na kvalitu života a utváření občanské pozice	Komplexní řešení v oblasti ucelené rehabilitace
– pohyb a orientace – příjem informací – řízení vlastního života a volby jeho způsobu, priorit či cílů – sebeprezentace – životní aktivity a seberealizace – vzdělávání, studium, profesní růst – pracovní ap. uplatnění – partnerský či rodinný život – občanský život, sociální akceptace – vztahy a interpersonální komunikace	– stigmatizace, marginalizace, sociální izolace, deintegrace – ambivalentní vztah k sobě samému, problémy v sebe-pojetí, snížené sebevědomí – redukce možností výběru zájmů, vzdělávacích příležitostí, profesní kariéry, působiště... – překážky v uplatnění občanských práv a svobod, latentní i realizovaná diskriminace – předsudky, nedůvěra ze strany veřejnosti, mediálně neobjektivní obraz zájmů i potřeb OZP – znevýhodnění pečujících	– posun ve filozofii přístupu k OZP = od péče a pomoci k podpoře, vytváření příležitostí, motivaci k samostatnosti a přijetí odpovědnosti za svůj život – dostupné a flexibilní vzdělávací příležitosti – strukturované pracovní uplatnění a zácvik k němu – destigmatizace a pozitivní informační kampaně – psychologická a pedagogická péče, trénink ve zvládání obtížných či rizikových životních situací – rovnost v přístupech k životním šancím, příležitostem i občanskému životu a participaci na dění ve společnosti, antidiskriminační opatření – ochrana bezpečí, práv i svobod

zabezpečit lidem s postižením co nejširší účast na společenském, občanském i hospodářském životě a co největší možnou nezávislost (Novosad, 2004). To je zakotveno i v Evropské sociální chartě, v níž je CŽV zakotveno jako nástroj ucelené rehabilitace. Z ESCH mj. vyjímáme:

- Každý má právo na vhodné způsoby pomoci při volbě zaměstnání odpovídajícího jeho schopnostem a zájmům.
- Každý má právo na vhodné způsoby přípravy (a podpory) k výkonu zaměstnání.
- Osoby zdravotně postižené mají právo na profesní a sociální adaptaci či readaptaci, bez ohledu na původ a povahu jejich postižení (Novosad, 2004).

II. Celoživotním vzděláváním k sociální inkluzi osob se zdravotním postižením (CŽV jako prevence sociální exkluze OZP)

V tomto příspěvku se budu zabývat výhradně celoživotním vzděláváním dospělých, resp. těch, kteří již ukončili standardní vzdělávací cyklus a dosáhli maturity (high school degree). Celoživotní vzdělávání, v zahraničí často zahrnuté pod systémy Open and Distance Learning – ODL), můžeme v zásadě, z pohledu jeho určení a cíle, rozdělit na dvě základní skupiny:

1. **Profesní či specializační**, jež je určeno pro občany, kteří se musí vzhledem k situaci na trhu práce rekvifikovat, a ty, kteří nemají potřebnou kvalifikaci ve vztahu ke svému pracovnímu zařazení, a tudíž potřebují získat odbornou způsobilost k výkonu určité profese. Dále sem patří i ti, již chtějí svou odbornost prohloubit či inovovat v souladu s moderními trendy v daném oboru. Prioritou je tedy získat a udržet si solidní pracovní pozici, být profesně kompetentní a pro zaměstnavatele přitažlivý.
2. **Zájmové (resp. zájmově-prosociální)**, jež je určeno lidem, kteří mají potřebu rozšiřovat své znalosti v určité oblasti, nechťejí žít v pasivitě či informačním deficitu a k jiné formě pěstování svých zálib (tj. zájmovému sebevzdělávání) dosud neměli čas ani příležitost. Prioritou je zde osobní rozvoj a získávání podnětů či vědomostí k vlastním zájmům i praktickému životu. Zájmové

vzdělávání lze též označit za psychosociálně žádoucí volnočasovou aktivitu, pro kterou není rozhodující výkonová složka (zkoušky, písemné práce aj. povinné výstupy), ale především složka osobnostně rozvojová a složka **prosociální** (člověk se sebeaktualizuje, aby mohl lépe fungovat v měnící se společnosti).

Upřesňující poznámka: Prosociální složka je samozřejmě obsažena i v jiných typech CŽV, protože CŽV vystupuje jako významný **nástroj sekundární socializace**, kterou Berger s Luckmanem chápou jako „jakýkoliv následný proces, který uvádí již socializovaného člověka do nových oblastí objektivního světa společnosti, v níž žije“ (Berger, Luckman, 1999). Mj. jde o sebekultivaci, rozvíjení lidského potenciálu a nabývání vědění i dovedností pro určité sociální role. Právě v tomto bodě se setkává sociologie, sociální práce, andragogika a speciální pedagogika, neboť všem zainteresovaným jde o co možná rovnoprávné, komplexní a interaktivní začleňování člověka do společenského dění.

Vedle již spíše sporadické klasické prezenční formy studia je v oblasti CŽV velmi perspektivní tzv. **distanční studium**, resp. **studium s distančními prvky**, které kombinuje přednášky a semináře se samostudiem a využitím elektronické komunikace. Studující se tak osobně zúčastňují přednášek či seminářů a současně mají k dispozici specificky koncipované studijní texty k samostudiu v tištěné nebo elektronické podobě s tím, že konzultace a plnění studijních povinností (seminární či ročníkové práce) mohou probíhat prostřednictvím poštovního styku nebo e-mailu. Nejvyspělejší formou vzdělávání je v současnosti **e-learning**, kdy se téměř veškeré studijní aktivity realizují prostřednictvím elektronické komunikace (internetu). K **výhodám** distanční formy celoživotního vzdělávání patří:

- **Časová flexibilita**; studium není tolik náročné na čas strávený ve škole. Studující si může do značné míry sám – v závislosti na svých osobních, rodinných a pracovních možnostech – rozvrhnout čas k osvojení učiva, rozfázovat si studium i plnění dílčích povinností.

- **Dostupnost;** studium není tolik vázáno na pobyt v určité lokalitě a často bariérové budově, čímž se redukuje případné architektonické i dopravní překážky, které mohou některým zájemcům studium znemožnit.
- **Individuální přístup;** pro studující, kteří mají nějaké specifické problémy v komunikaci, přijímání a zpracování poznatků, pozornosti a výkonu, případně mají rysy výkonové a sociální fobie, je velkou výhodou prostor pro individuální práci a individuální konzultace i vedení ze strany vyučujících či garantů studia.

Ve vztahu ke specifickým potřebám OZP je zřejmé, že časová flexibilita, dostupnost, podmínky pro zohlednění aktuálního zdravotního stavu a individuální přístup rozšiřují vzdělávací příležitosti a jsou tím, co může kompenzovat řadu omezení vyplývajících ze zdravotního postižení, nicméně je třeba zdůraznit „zpřístupňující“ význam kompenzačních edukačních technologií či postupů pro některé skupiny studujících – zrakově nebo sluchově postižení, lidé s narušenou schopností ovládat počítač běžným způsobem ap.

Za určitou **nevýhodu** distanční formy ČZV lze považovat menší možnost eliminace sociální izolace OZP, protože tato forma studia příliš nevytváří podmínky k navazování obvykle četných sociálních kontaktů tím, že neumožňuje vznik vztahů typických pro klasické studijní skupiny i samotné akademické prostředí, a zvětšuje tím odstup mezi studujícím a zážitkově i informačně podnětným prostředím vzdělávací instituce, kterou tak do značné míry depersonalizuje. Z ekonomického hlediska je pro OZP, jejichž obvyklé příjmy dosahují stěží poloviny průměrné měsíční mzdy v ČR, zatěžující úhrada školného či kursového a náročné je i pořízení PC, nutného ke zpracování učiva, multimediálnímu studiu i komunikaci s učiteli (v ČR je dosud nízká vybavenost domácností PC technikou, o dostupnosti internetu nemluvě).

III. Náměty pro obsahové zaměření ČZV pro osoby se zdravotním postižením

Dnešní společnost je výrazně orientována na výkon, image a úspěšnost. Kdo má nějaký znevýhodňující problém či odlišnost, bývá po-

tenciálně i prakticky neúspěšný, odsunutý na okraj společenského dění („marginalizován“) a může být diskriminován v přístupu k občanskému dění i sebeuplatnění. Prevence i řešení diskriminace a sociální izolace i zlepšení podmínek pro osobní rozvoj OZP spočívá mj. v **zohlednění** možného snížení funkční gramotnosti a průběžném zvyšování či zlepšování **prosociální gramotnosti** těchto občanů tak, aby mohli přiměřeně participovat na společenském životě (Novosad, 2003; Krhutová, 2006). Přitom nejde o to, abychom lidem se zdravotním postižením zprostředkovali pocit, že žijí normálně, tj. v hlavním proudu společenského dění, ale o to, aby lidé s postižením s tímto pocitem žili a opravdu ho měli, tzn. aby nežili na okraji společnosti, ale mohli využít svých schopností i nadání a aktivně se zúčastnili občanského života, tj. aby byli schopni běžné sociální participace. **Sociální participaci rozumíme přiměřenou a bariérami neznevýhodněnou účast na společenském dění, resp. na životě společnosti včetně „výkonu“ aktivního občanství, tedy zájmu o trendy a problémy ve společnosti, účasti na politickém životě a zapojování se do řešení aktuálních otázek či nesnází v místní komunitě** (Blomberg, Novosad, 2002). V této souvislosti chápeme **prosociální, resp. funkční gramotnost jako vybavenost člověka pro zvládání běžných životních úkolů a realizaci různých aktivit vyžadovaných jeho existencí v současné civilizaci**. Funkční gramotnost např. zahrnuje dovednost nejen číst, psát a počítat (trivium), ale také se orientovat ve společnosti, ovládat normy mezilidského soužití, s porozuměním vyplnit formulář, zformulovat písemnou žádost apod. To pak **vytváří širší předpoklady pro sociální a ekonomickou integraci člověka** do technicky a vědecky rozvinuté civilizace – **do společnosti**, v níž žije (Novosad, 2003; Krhutová, 2006). Rysy **snížené funkční gramotnosti mohou v různé míře vykazovat i OZP a senioři** – zejména ti, kteří dlouhodobě žijí, resp. žili v ústavní péči, v nadměrně ochranných či „zapouzdřených“ pečujících rodinách nebo v bariérami a dalšími okolnostmi způsobené osamělosti a „podnětové chudobě“, což se může v praktické rovině projevat:

- § zatížeností informačním deficitem (poznatky, zkušenosti, informace) a byrokraticko-institucionálními bariérami v řetězci typu „instituce–sociálně potřebný občan–poskytovatel služeb–kompenzující služba“, které mj. blokují OZP cestu k zajištění adresných služeb a dávek sociální péče;
- § obtížemi při řešení běžných situací, neznalostí či podceňováním rizik života ve společnosti, důvěřivosti a nedostatečným právním vědomím, což může vést k vyššímu ohrožení OZP násilím, podvodem, zneužitím aj. sociálně neakceptovatelnou činností;
- § selháváním při jednání na úřadech veřejné správy a obtížným zvládnutím vyplnění běžných dotazníků nebo formulářů, omezenou schopností plně porozumět textům s určitou úrovní složitosti obsahu a chápat jejich význam i souvislosti (Novosad, 2004, 2005).

To vše samozřejmě komplikuje příležitosti OZP k sociální inkluzi a může to sekundárně podporovat občanovy pocity vyloučení či sociální dezintegrace, protože některým věcem či pravidlům nerozumí, neorientuje se, cítí se být mimo sociální dění. Praxe rovněž dokládá, že existuje škála oboustranných nedorozumění mj. pramenících z toho, že OZP neumějí nebo nedokáží srozumitelně a transparentně ventilovat či vysvětlovat své názory i nesnáze a zdůvodňovat legitimitu svých potřeb. Chybí tedy předpoklady pro otevřený a rovnoprávný vztah mezi „potřebným“ občanem-klientem a občanem-facilitátorem (např. sociálním pracovníkem). Z toho vyplývá, že se „**zájmově-prosociální**“ programy ČŽV musí u OZP zaměřovat na:

- rozvíjení sociálního učení a prosociálních dovedností i občanských kompetencí a orientace ve společnosti, redukování možných institucionálních bariér;
- zlepšování sociálně-právního, občansko-právního a pracovněprávního vědomí i povědomí o prevenci a řešení rizik života OZP ve společnosti;
- trénování pozitivní sebe prezentace a komunikačních dovedností;
- rozšiřování znalosti systému státní správy a samosprávy i kompetencí a působnosti

jednotlivých institucí či orgánů ve vztahu k potřebám a právům OZP;

- pochopení aktuálních společenských problémů, trendů, proměn a ohrožujících faktorů;
- job výcvik, tj. osvojení dovedností, jak získat a udržet si zaměstnání i jak přesvědčit o svých schopnostech a profesně obstát;
- výcvik ve zvládnutí situací a zlepšení schopnosti sebeadvokace (hájení svých specifík i zájmů, potřeb a práv) i odolnosti vůči situacím stresu;
- osvojení praktických kompetencí potřebných k dobré interakci se sociálním prostředím, k nimž patří:
 1. Respektování rolí ve společnosti
 2. Umění empatie a naslouchání
 3. Zvládnutí obranných mechanismů
 4. Schopnost vyjádření vlastní identity

„Zájmově-prosociální“ vzdělávací programy se tedy primárně zaměřují na to, aby se člověk přiměřeně orientoval ve společnosti, adekvátně rozuměl legislativě, správnímu systému a pravidlům občanské koexistence, uměl hájit své zájmy i práva, byl v rovnoprávném postavení vůči ostatním a cítil se dobře, bezpečně mezi lidmi.

Poznámka: Jen informovanému a orientujícímu se zdravotně postiženému člověku může zákon o sociálních službách přinést novou kvalitu ve volbě alternativ, jak řešit jeho individuální potřeby a tyto potřeby sladit s možnostmi pečující rodiny i nabídkou služeb v daném regionu.

Zbývá zdůraznit, že z hlediska široce pojatého **zájmového** a „**aktivizačního**“ vzdělávání zakomponovaného do vzdělávacích aktivit univerzit třetího věku (U3V) je, kromě jeho dostupnosti a adresnosti, také nezbytné snížit věkovou hranici a další kritéria pro vstup do programů U3V, neboť i tyto kurzy mohou být pro nezaměstnané a sociálně izolované OZP vítaným zdrojem podnětů i seberealizace. Vedle toho je samozřejmě nutné v maximální míře **zpřístupnit OZP** již zmíněné **profesně či specializačně orientované programy ČŽV** a na principu partnerské podpory jim tak přibližovat individuální příležitosti k seberozvoji, seberealizaci,

sociálně-ekonomické emancipaci, odbornému růstu a následnému úspěšnému pracovnímu uplatnění.

Samostatnou kapitolou s rostoucím významem jsou **úcelové vzdělávací služby v rámci ČŽV pro nestátní neziskové organizace (NNO*) a poskytovatele služeb pro OZP****, mj. zaměřené na:

- * management NNO, práci s médii, vyhledávání sponzorů, tvorbu a realizaci humanitárních projektů, komunikativní dovednosti, řešení problémů, metody individuální sociální práce ap.,
- ** řízení kvality sociálních a souvisejících služeb, psychohygienu, vyjednávací strategie, personální a time management, komunikaci s klientelou, speciální dovednosti, reflexi náplně sociální práce v proměnách společnosti atd. (zde je zřejmě úloha Rady pro rozvoj sociální práce).

III.1 Poradenská mezioborová podpora ČŽV pro OZP

Podmínkou pro výraznější využití ČŽV ve prospěch OZP je **dynamická otevřenost vzdělávacích institucí vůči potřebám těchto lidí a motivace OZP k dalšímu sebevzdělávání, jako cestě k osobnímu rozvoji, sociální integraci a celkově lepší kvalitě života**. Určitým klíčem k tomu se stává efektivní **studijní a sociální poradenství**, reflektující fakt, že správně podchycené potřeby a zájmy člověka se zdravotním postižením povedou k výběru vhodného kursu, ať již profesně-specializačního, tak i zájmového, aktivizačního nebo zájmově-prosociálního. Přiměřenost či validita zvoleného studijního programu se tak stává nástrojem k upevnění a zúročení dosavadního vzdělání každého OZP. Tedy i toho potenciálního zájemce či klienta, který sice již nechce studovat v nějakém řádném studijním programu na VOŠ, VŠ aj., ale jenž by vlivem mnoha okolností mohl postupně přicházet o již nabyté vědomosti a dovednosti tím, že je dále nevyužívá v celém jejich rozsahu a necítí potřebu je rozvíjet, což jej sekundárně poškozuje v rovině osobního i občanského, resp. sociálního fungování. Podpora znevýhodněných občanů musí respektovat holistický přístup,

tzn. že jevy, události a okolnosti jsou provázané do sítě, v níž všechno souvisí se vším. Ten, kdo se vzdělává, resp. měl by se vzdělávat (tj. klient – OZP), musí mít ke vzdělávací podmínky, osobnostní předpoklady a motivaci i perspektivu sebeuplatnění a zlepšení svého postavení ve společnosti. Právě zde se setkávají možnosti adresné pedagogické (andragogické) podpory s emancipačně-facilitačním vedením klienta ze strany „jeho“ sociálního pracovníka. V praxi to mj. znamená, že sociální pracovník klienta motivuje ke vzdělávání (poukazuje na reálné perspektivy), snaží se najít potřebné zdroje i příležitosti, a vzdělavatel vytváří takové programy, které jsou dostupné, reagují na „vědomostní poptávku“, reflektují potřeby a možnosti vzdělávajícího se klienta se zdravotním postižením.

Závěr

Ztížená sociální inkluze a občanská participace OZP je nepochybně faktorem negativně ovlivňujícím kvalitu života těchto občanů a přímo souvisí s jejich sociální akceptací. Tzn., **že je-li občan přiměřeně schopen podílet se na životě společnosti, je jí (většinou) přijímán i se svými osobními specifiky. Avšak když toho schopen není, nebývá sociálně akceptován a směřuje k sociální exkluzi** (tj. k vyloučení z hlavního proudu života společnosti). Smyslem dalšího vzdělávání OZP je tedy i to, aby se lépe domohli zajištění svých základních lidských práv, jimiž jsou (Novosad, 2004, 2002):

- Právo na to, být odlišný.
- Právo na důstojný a odpovídající způsob života.
- Právo na integraci do společnosti.
- Právo na svůj názor a na jeho vyjádření i uplatnění.
- Právo na rovnoprávné občanství a na nezávislý výběr způsobu života i bydliště.

Moderní podpora lidí se zdravotním postižením spočívá ve společném hledání cest ke zpřístupnění životních šancí nebo příležitostí a redukování rizikových momentů, nikoli v realizaci nějakých speciálních, resp. zvyhodňujících opatření akcentujících nějakou

dysfunkci, poruchu, postižení a vytváření pomyslného paralelního světa pro lidi s postižením. Zlepšení kvality života a emancipace OZP, jejichž podíl na populaci vyspělých zemí se pohybuje mezi 9–11 %; v ČR je to podle NRZP 1 milión občanů, se stále odvíjí od redukování nejen architektonických, ale zejména sociálních či psychosociálních bariér a předpojatosti i nezájmu na obou stranách (Novosad, 2006). Cílem podpory, na níž by se kontinuálně měli podílet i sociální pracovníci a speciální pedagog, resp. andragog, sociální adaptace i pracovního a občanského začlenění lidí s postižením není normalizovat jejich image, názory, postoje, potřeby a schopnosti, ale uvědomit si a přijmout, že jejich potřeby a práva i touhy, pocity, radosti a potíže jsou stejně samozřejmé a sociálně akceptovatelné jako ty, které uznává majorita zdravých, rozuměj nepostižených lidí (Novosad, 2005).

Poznámky

1 Kontakt na autora: e-mail: libor.novosad@tul.cz.

Použitá literatura:

BERGER, P.; LUCKMAN, T. **Sociální konstrukce reality. Pojednání o sociologii vědění.** Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 1999.

BLOMBERG, B.; NOVOSAD, L. **Občanská pozice a dimenze postižení.** *Speciální pedagogika*, č. 4, 2002.

KRHUTOVÁ, L. **Prosociální gramotnost lidí se zdravotním postižením se zaměřením na jednání s úřady.** In *Sborník z mezinárodní konference*. Handicap 2005. Liberec: TUL, 2006.

NOVOSAD, L.: **Kapitoly ze základů speciální pedagogiky – Somatopedie.** Liberec: TUL, 2002.

NOVOSAD, L. **Základy teorie a metod sociální práce. II. díl. Vybrané problémy, přístupy a metody sociální práce.** Liberec: TUL, 2004.

NOVOSAD, L. **Některé aspekty funkční ngramotnosti z pohledu sociální práce a speciální pedagogiky.** *Speciální pedagogika*, č. 3, 2003.

NOVOSAD, L. **Diskriminující předsudky i marginalizující postoje jako bariéra v akceptování rovnoprávné občanské pozice a zaměstnávání občanů se zdravotním postižením v ČR.** In *Sborník z I. konference o stavu lidských a občanských práv osob se zdravotním postižením v ČR*. Praha: NRZP ČR a VCIZP, 2005.

NOVOSAD, L. **Marginalizující předsudky, diskriminace a pseudoosvícenost v postojích k lidem se zdravotním postižením.** In *Sborník z mezinárodní konference*. Handicap 2005. Liberec: TUL, 2006.

Co znamená „sociální pedagogika“ v Německu?

What Does „Social Pedagogy“ Mean in Germany?

Ulrich Papenkort

Prof. Dr. Ulrich Papenkort¹ je profesorem pedagogiky na katedře sociální práce Katolické Fachhochschule Mainz. Profesionálně se zabývá všeobecnou pedagogikou, sociální pedagogikou a divadelní pedagogikou.

Abstrakt:

Autor se v textu pokouší objasnit, co znamená pojem „sociální pedagogika“ v SRN a jaký je jeho významový obsah. Ve své práci objasňuje nejprve jednotlivé části pojmu a rozlišuje při tom čtyři různé pojmy sociální pedagogiky: Sociální pedagogiku jako kolektivní pedagogiku, jako pedagogiku sociálně znevýhodněné mládeže, jako pedagogiku mimo rodinu, mimoškolní a mimopodnikovou a pedagogiku životních situací.

Abstract:

Author tries in the article to explain, what does the term “social pedagogy” in Germany mean and which has content. Firstly he clears-up the two words of the compositum and then distinguishes the four concepts of social pedagogy: social pedagogy as a collective pedagogy, as pedagogy of social disadvantaged youth, as pedagogy outside of family, business and finally as pedagogy of living situations.

Úvod

„Mnohoznačnost výrazu ‚sociální pedagogika‘² je naprosto neplodná; je ve velké míře obtížná a matoucí, nepodporuje smysluplnou diskusi, nýbrž jí zabraňuje.“ Touto větou začíná článek Klause Mollenhauera (1928–1998) z roku 1966 s názvem „Co znamená ‚sociální pedagogika‘“. Mnohoznačnost existuje i dnes, stejně jako před čtyřiceti lety. Otázka „sociální pedagogiky“ zůstává problematická. Problém je především s adjektivem „sociální“. „Sociální pedagogika“ je snad jedinou diferenciativní „pedagogikou“, kterou na základě mnohoznačnosti první části termínu nelze dobře identifikovat. Všechny ostatní „pedagogiky“ jsou buď označené pomocí relativně jednoznačných určujících slov, a tak jsou srozumitelné bez dodatečných odborných znalostí: pomocí údajů o adresátech – podle věku („vzdělávání dospělých“) nebo problému („pedagogika handicapovaných“) –, času („předškolní pedagogika“), místa („podniková, rodinná,

školní pedagogika“), obsahu („odborné vzdělávání“, „pedagogika médií“) nebo funkce („léčebná pedagogika“). Nebo je určující slovo tak obecné („speciální pedagogika“), že je termín srozumitelný pouze ve spojení s jinými výrazy („pedagogika postižených, léčebná pedagogika“).

Slovo „sociální pedagogika“, nebo alespoň přídatné jméno „sociálněpedagogický“, je uvnitř dnešní Evropy zdomácnělé jednoznačně v Dánsku, Německu, Finsku, Nizozemí, Rakousku, Švýcarsku, na Slovensku i v České republice. Následující pokus o odpověď na otázku po „sociální pedagogice“ se vztahuje jen na jazykové užívání tohoto termínu v Německu. Zda zjištěné platí i pro ostatní jmenované země, nebo jestli by to mohlo být přeneseno na jiné výrazy v dalších evropských zemích, zde není tématem.

Větou „Co znamená ‚sociální pedagogika‘?“ se člověk ptá na význam termínu „sociální pedagogika“ nebo jinak řečeno, na pojem

sociální pedagogiky (obsah slova). Mnohoznačnost výrazu „sociální pedagogika“ potom naznačuje, že mu odpovídá více pojmů. Druhá otázka – „Co označuje ‚sociální pedagogika‘?“ – je úzce svázaná s první. Jí se člověk ptá na věc, která je míněna pod názvem „sociální pedagogika“, případně co pod pojem ‚sociální pedagogika‘ spadá (rozsah slova). Jednotlivé dimenze pojmu si přitom nemusejí nutně odpovídat. V dalším textu položí obě otázky a k označení různých aspektů jazykového použití budu nadále psát termíny v dvojítech uvozovkách (např. „sociální pedagogika“), pojmy v jednoduchých uvozovkách (např. ‚sociální pedagogika‘) a označované věci bez uvozovek (např. sociální pedagogika).

Nejdříve analyzuji obě slova z termínu „sociální pedagogika“ (1.) Teprve pak zanalyzuji celý pojem (2.) Při tom je třeba rozlišit více pojmů (2.1–2.4). Nakonec půjde o otázku o vztazích mezi těmito rozdílnými pojmy (3.).

1. „sociální“ – „pedagogika“

Termín „sociální pedagogika“ se dá v německé jazykové oblasti historicky zpětně vysledovat až do čtyřicátých let 19. století. První pojmenování pocházejí podle dnešního stavu poznatků od Karla Magera (1844) a Adolpha Diesterwega (1850), dvou učitelů, kteří také byli vědecky a politicky činní. Při tvorbě odborného názvosloví využili běžně používaná slova, která v případě adjektiva „sociální“ disponovala velmi krátkou, v případě podstatného jména „pedagogika“ už delší, ale ne příliš dlouhou historií.

1.1 „pedagogika“

Slovo „pedagogika“, které je dnes známé ve všech evropských jazycích, se v německém jazyce objevilo v poslední třetině 18. stol. jako cizí slovo. Jeho základem byl starořecký výraz „paidagogiké techné“, který se v antickém jazykovém prostředí zkrátil na zpodstatnělé příd. jméno „paidagogiké“. Doslovný význam výrazu je ‚umění vést syny‘. Tento pojem označoval otroky („paidagógos“ v jednotném čísle), kteří v antickém Řecku vodili („ágein“ v infinitivu) syny ze zámožných městských domácností do školy nebo na sportoviště a zase zpět. V širším významu byly míněny všeobecně ‚děti‘, nezávisle na původu („chlapci“ cel-

kově) a pohlaví (také ‚dívký‘), a v přeneseném významu také činnost vychovatelů a učitelů samotných, jimž otroci syny přiváděli: ‚umění vychovávat a vzdělávat‘. Se zavedením cizího slova „pedagogika“ v 18. stol. došlo k posunu významu přidruženého, byť nevyslovovaného slova „technika“. Zatímco v antickém smyslu slova mohla být „technika“ („techné“ = ‚zručnost, dovednost‘) chápána jednak jako praxe, tak také jako v ní implicitně obsažená ‚teorie‘, chápe se nyní „pedagogika“ jednoznačně jako (explicitní) ‚teorie‘. Také se asi ve stejné době objevuje v tomto smyslu synonymní výraz „pedagogická věda“.

Zatímco v 19. stol. byla tato teorie míněna ještě více jako ‚technologie‘ z praxe, o praxi a pro praxi, ve 20. stol. se začíná klást důraz na teorii jako na ‚vědu‘. Jako taková zůstává ještě teorií o praxi, nevyrůstá ale už z praxe a vede k ní nazpět také už jen nepřímo, pokud vůbec. Rozdíl mezi ‚technologii‘ a ‚vědou‘ je dnes také formulován na protikladu (zaměstnání) profese a (vědecké) disciplíny. Slovo „pedagogika“ je nyní užíváno v užším a širším smyslu. Za prvé se může jeho význam omezit na ‚technologie‘ (včetně ‚techniky‘) a příslušná věda se jednoznačně nazve „pedagogickou vědou“. Za druhé mohou být ale také opačně pojmy „pedagogika“ a „pedagogická věda“ užívány jako synonyma a vyhrazeny pro vědu. Za třetí může „pedagogika“ znamenat obojí, ‚technologie‘ (včetně ‚techniky‘) a ‚vědu‘. Pedagogická věda je pak ‚vědeckou‘ částí pedagogiky.

Předmětem pedagogické teorie, jedno v jaké formě, je určitá lidská praxe. Ta je na konci 18. stol., zcela ve smyslu antické „paidagogía“, označována především slovy „výchova“ a „vyučování“, později také „vzdělávání“. „Pedagogika“ tak znamenala po dlouhou dobu a pro mnohé dodnes teorii výchovy, vzdělávání a vyučování. Nejpозději v poslední třetině 20. století byl význam výrazu, především v návaznosti na slovo „vzdělání“, dvakrát rozšířen: v 70. letech vzhledem k adresátům, v devadesátých letech vzhledem k pedagogickým postupům. Nejprve vstoupilo do centra zájmu vědecké pozornosti vzdělávání dospělých, které bylo od 70. let nazýváno také „další vzdělávání“ a které v té době získalo na kvantitě a intenzitě. „Pedagogika“ mohla nyní směřovat také k dospělým.

Následně se díky expandující praxi a teorii sociální pedagogiky začalo uvažovat o tom, jestli si „pedagogika“ může a má věnovat také praxi psychosociální „pomoci“. Obě rozšíření významu tematizují ještě v souvislosti se čtvrtým pojmem sociální pedagogiky (2.4). Prvním rozšířením o dospělé jako adresáty je překročen jazykový rámec „pedagogiky“ („pais“ = dítě). Z tohoto důvodu bylo opakovaně navrženo rozšířit „pedagogiku“ o „andragogiku“ („anér“ = „dospělý“) a možná ještě o „gerontagogiku“ („géron“ = „starý“). Oba návrhy se dodnes úplně neprosadily. Druhé rozšíření naproti tomu může být jazykově podřazeno druhé části složeniny („agogé“ = vedení). Svědčí o tom složeniny jako „psychagogika“ nebo „sociagogika“, které se ovšem (zatím) prakticky nepoužívají.

1.2 „sociální“

Přídavné jméno „sociální“ z termínu „sociální pedagogika“ se v němčině užívá od 30. let 19. stol. a ve 40. letech už bylo obvyklé. Bylo přejato z francouzského „social“ a cca do roku 1900 také tak psáno. „Sociální“ pochází ovšem původně z latinského přídavného jména „socialis“ (= „společný, spojený“), jehož význam se vztahuje na lidské soužití. Brzy se dostaly do slovní zásoby, vedle novotvarů jako „socialismus“, první termíny se „social“, ale také se „socio“ (od „socius“ = „společník, druh“). V rámci politiky se hovořilo o „sociálních hnutích, sociálních otázkách a sociální politice“, ve vědě o „sociologii“ nebo o „sociálních vědách“. Dnes se používá velké množství dalších termínů.

Přídavné jméno „sociální“ mělo čtyři hlavní významy, a to jednak v deskriptivním, resp.

neutrálním pojetí, jednak v pojetí normativním, resp. kritickém. Především si podržel starý, teoreticko-sociologický význam ‚kolektivní‘ (versus ‚individuální‘), v ‚celospolečenské‘ makro- a ‚mezilidské‘ mikroperspektivě. Normativní varianta tohoto pojmu se dostala do hry v souvislosti se sociálně etickými, resp. společensko-politickými otázkami po správném ‚řádu lidského soužití‘. Další významy byly nové. Slovo „sociální“ teď rovněž znamenalo v politologické perspektivě ‚občanský‘ (versus ‚státní‘) ve smyslu ‚občanské společnosti‘, kterou Hegel odlišoval od státu. Dnes se hovoří o ‚občanské společnosti‘ mimo rámec rodiny, státu a ekonomiky. Rovněž toto pojetí mělo normativní komponentu, pokud váha této ‚pospolité‘ sféry soužití měla být i politicky posílena. Třetí, tentokrát empiricko-sociologický pojem sociálního se vztahuje na ‚společenské postavení, resp. pozici určité osoby nebo skupiny‘: jestli a nakolik je v porovnání s ostatními osobami nebo skupinami vybavena ‚potřebnými zdroji‘, resp. nakolik je ‚zajištěna‘ (versus ‚znevýhodněna‘). Tento pojem se stal normativně důležitým v souvislosti se sociálně politickým a charitativním řešením společenských nerovností a ‚dobročinnou‘ angažovaností za sociální spravedlnost. Čtvrtý, psychologický význam pojmu „sociální“ byl deskriptivní ‚družný‘ (versus ‚samotářský‘), to znamená ‚s příklonem k ostatním lidem‘. Jeho normativní, morální, resp. individuálně etická varianta ‚lidský‘ sahá od významu ‚ohleduplný‘ až po ‚ochotný pomoci‘.

Další význam pochází zřejmě nejdříve z 20. století. Může být přiřazen ke třetímu, empiricko-sociologickému významu slova so-

„sociální“	
Deskriptivní pojem	Normativní pojem
teoreticko-sociologický: ,společenský, mezilidský‘	společenskopolitický: ,uspořádaný‘
politologický: ,občanský‘	společenskopolitický: ,pospolitý‘
empiricko-sociologický: ,integrováný‘ (,zajištěný‘, ,konformní‘)	sociálně-politický: ,prospěšný, dobročinný‘
psychologický: ,družný‘	morální: ,lidský‘

ciální. Zde hraje roli místo ‚společenského postavení nebo pozice‘, ‚společenské chování‘ osoby nebo skupiny, které ve srovnání s jinými osobami nebo skupinami může být více nebo méně konformní. V případě odchýlného chování získává tento pojem také normativní rozměr. V obou případech, jak u postavení, popř. pozice, tak u chování, se adjektivum ‚sociální‘ používá ve významu ‚integrováný‘ (zařazený), oproti případnému ‚neintegrováný‘ (nezařazený). Jeden ze čtyř starších významů mezitím ze současné mluvené němčiny téměř vymizel: ‚sociální‘ v politologickém smyslu jako ‚občanský‘.

2. „Sociální pedagogika“

Jak již bylo řečeno, v německy hovořícím prostředí pochází výraz „sociální pedagogika“ od Karla Magera (1810–1858) a Adolfa Diesterwega (1790–1866). Z této doby a od těchto autorů pochází dva ze čtyř pojmů sociální pedagogiky, které je dnes možné rozlišit. V obou případech se jedná o klíčové pojmy sociální pedagogiky, a to jak z historického, tak systematického hlediska. Běžně se začal pojem „sociální pedagogika“ používat na konci 19. století, zpočátku ve významu, jaký mu dal Karl Mager.

2.1 „Sociální pedagogika“ jako ‚kolektivní pedagogika‘ namísto ‚individuální pedagogiky‘

První z pojmů, pocházející od Karla Magera a rozpracovaný koncem 19. století Paulem Natorpem (1854–1924), označuje bez ohledu na své stáří teorii výchovy a vzdělávání skrze společenství a společnost a pro ně, tedy: ‚kolektivní pedagogika‘. Jeho protikladným termínem je ‚individuální pedagogika‘. „Sociální pedagogika“ v tomto smyslu není žádnou speciální oblastí praxe, nýbrž praktickým rozměrem obsaženým ve všech pedagogických oblastech: jako podmínka, objekt, cíl, nositel nebo prostředek praxe. Slovo „pedagogika“ je zde chápáno jako teorie, ale také jako praxe. Označovaná skutečnost přesahuje z hlediska věku původní význam: sociální pedagogika se uplatňuje také u dospělých. Slovo „sociální“ je používáno popisně ve významu antropologickém a sociologickém, ve smyslu mezilid-

ský nebo společenský. Zatímco Karl Mager dualisticky odděloval kolektivní a individuální pedagogiku, a kolektivní pedagogiku více oceňoval, Paul Natorp se stavěl za dialektickou jednotu a rovnocennost obou principů. Vzdělávání a výchova pro společenství a společnost se nazývá také „sociální výchova“ (od šedesátých let) nebo „sociální učení“ (od sedmdesátých let), vzdělání a výchova skrze společenství „skupinová pedagogika“ (od padesátých let). Tato ‚sociální pedagogika‘ mezitím vplynula jako společenský aspekt do obecné pedagogiky, chápáné dlouho jen (inter-)individuálně. Od sedmdesátých let je to podporováno chápáním pedagogiky jako společenskovědní disciplíny. Na druhou stranu zůstává tato ‚sociální pedagogika‘ živá tam, kde by společenský rozměr výchovy a vzdělávání teoreticky mohl být zapomenut, nebo tam, kde s sebou nese čistě prakticky zvláštní relevanci nebo dokonce konfliktnost, jako v následujícím případě pojmu.

2.2 Sociální pedagogika jako ‚pedagogika sociálně znevýhodněné mládeže‘ místo ‚běžné pedagogiky‘

Druhé pojetí sociální pedagogiky bylo uvedeno Adolfem Diesterwegem. Ve 20. letech 20. století na něj navázal Hermann Nohl (1870–1960) a dále ho rozvinul Klaus Mollenhauer v padesátých letech. Toto pojetí reprezentuje výchovu a vzdělávání dětí a mladých lidí, kteří jsou označováni pro svoje sociální znevýhodnění a odlišné chování za sociálně neintegrované. Odpovídající opatření vyžadují zvláštní intenzitu. Základní výraz „pedagogika“ je chápán jako ‚praxe‘, ale i její ‚teorie‘. Opatření jsou „sociální“ v sociálně politickém významu výrazů ‚společnosti prospěšný‘ a ‚dobročinný‘. Podstatou je začlenění do a podíl na společenství nebo společnosti. To má být znovu-dosaženo a zkvalitňováno prostřednictvím pedagogických metod. Zatímco v kolektivní pedagogice stojí v popředí sociální aspekt pedagogického působení, je v tomto pojetí sociální pedagogiky zvýrazněn pedagogický aspekt sociálního přístupu. „Sociální pedagogiku“ v tomto smyslu lze chápat jako pedagogickou pomoc a kontrolu při práci v sociálně znevýhodněných a ohrožených skupinách, které

představují problém pro společnost a kvůli společnosti. Na posledně jmenovaný význam upozornil jako jeden z prvních Klaus Mollenhauer a „ofenzivní sociální pedagogika“ sedmdesátých let jej v souvislosti s kritikou společnosti vyhrotila.

Opakem této sociálně integračně chápané ‚sociální pedagogiky‘ je pedagogika, kterou pro nedostatek zažitých a lepších označení můžeme s výhradou nazvat „běžnou pedagogikou“. Vedlejší či příbuzný pojem, používaný v případě individuálního postižení jako dalšího sociálního problému, je ‚speciální‘ nebo ‚léčebná pedagogika‘ pro lidi s postižením. Jakožto pedagogika sociálně znevýhodněné mládeže zachycuje sociální pedagogika – coby poskytnutí služby a úřední zásah – praktický problém, který je většinou řešen odděleně specifickým způsobem. Někdy je ale zpracován integrovaně v rodině, škole, podniku. Specifické způsoby řešení jsou takzvané (v zákoně nazvané) výchovné pomoci – Hilfen zur Erziehung (dříve: péče o mládež – Jugendfürsorge), jejichž nejstarší a paradigmatickou formou je ústavní výchova.

2.3 Sociální pedagogika jako pedagogika mimorodinná, mimoškolní a mimopodniková

Zatímco „sociální pedagogika“ jako ‚kolektivní pedagogika‘ vplynula více či méně do pedagogiky samotné, ve smyslu ‚pedagogiky sociálně znevýhodněné mládeže‘ se rozšiřuje o další významy. První rozšíření, respektive třetí pojem sociální pedagogiky, se kterým přišel teprve Hermann Nohl ve dvacátých letech minulého století a který také v padesátých letech dále promýšlel Klaus Mollenhauer, znamená zaopatření, výchovu a vzdělávání dětí a mládeže mimo rodinu, školu a podnik, tři klasické instance socializace. Můžeme mluvit také o „třetí“ (bez podniků) nebo „čtvrté pedagogice“ (s podniky). Je ovšem třeba chápat to do jisté míry relativně, neboť – stejně jako v případě sociálně pedagogické pomoci rodině, sociální práce ve škole i podnikové sociální práce – tím můžeme myslet i prostoro- vě, časově a sociálně ohraničenou sociální pedagogiku uvnitř těchto instancí, pokud sociální pedagogové spolupracují s rodiči, učiteli

a instruktory (školiteli) v rodině, škole a podnicích. Sociální pedagogika v tomto smyslu má doplnit, podpořit, případně nahradit péči, výchovu a vzdělávání v klasických sociálních institucích. Uvažujeme-li jen ‚veřejnou pedagogiku‘, můžeme tuto ‚sociální pedagogiku‘ – abychom se vyhnuli dlouhé a nepohodlné formulaci „mimorodinná, mimoškolní a mimopodniková pedagogika – nazvat „pedagogikou mimoškolní“. Přídavné jméno můžeme vnímat prostorově (vedle školy) i časově (před a po době vyučování).

Slovo „pedagogika“ se zaměřuje jak na praxi, tak na její teorii. Co se týče přídavného jména, není skutečnost označená jako „sociální pedagogika“ v tomto úhlu pohledu pokryta jedním významem adjektiva sociální. „Sociální“ zde nemá co dělat se sociologií (‚kolektivní pedagogika‘) a jen částečně má něco společného se sociální otázkou (‚pedagogika sociálně znevýhodněné mládeže‘), protože obsahuje i nabídku ‚běžné pedagogiky‘. Proto se Klaus Mollenhauer ve své době zřekl interpretace slova „sociální“ a místo toho se zabýval analýzou skutečností označovaných výrazem „sociální pedagogika“. Jeho otázka tedy už nezněla „Co je ‚sociální pedagogika‘?“, ale „Co označuje ‚sociální pedagogika‘?“. Při podrobnějším pohledu však můžeme navázat na význam ‚občanský‘. Tento popisný, politický význam mělo přídavné jméno „sociální“ už v 19. století, kdy byla ‚společnost‘ v návaznosti na Hegela vnímána jako protipól ‚státu‘, a také ještě v první třetině 20. století, tehdy byla ‚společnost‘ odlišována od ‚ekonomiky‘. Slovo „sociální“ označuje nositele „pedagogické“ praxe, je ohraničenější než v obecném smyslu ‚kolektivní pedagogiky‘. Neoznačuje podmínky, objekt, cíl nebo prostředky (‚kolektivní pedagogika‘) nebo problém (‚pedagogika sociálně znevýhodněné mládeže‘). Nositelé mimoškolní veřejné péče, výchovy a vzdělání se angažují lokálně, komunitně, a co se státu týče, subsidiárně. Jsou to komunity, resp. obce a instituce občanské společnosti organizované jako soukromá sdružení, popř. tzv. volní (svobodní) nositelé. Vedle státu a trhu je nazýváme „třetím sektorem“. Protipól k tomuto třetímu pojetí sociální pedagogiky tvoří ‚pedagogika rodinná, podniková a školní‘, především ale posledně jmenovaná.

„Sociální pedagogika“ v tomto komunálním, tj. lokálním a komunitním smyslu znamená určitou oblast praxe, nikoliv rozměr praxe nebo praktický problém. V Německu je tato oblast právně označována jako „pomoc dětem a mládeži“. „Sociální pedagogika“ tak znamená praxi a teorii „pomoci dětem a mládeži“. Dříve jen „pomoc mládeži“ a ještě předtím „péče o blaho mládeže“. Tento sektor, upravený zákonem „o péči o děti a mládež“ (něm. KJHG) zahrnuje vedle konkrétních možností pomoci prostřednictvím pedagogiky sociálně znevýhodněné mládeže („pomoc při výchově“, částečně „sociální práce mezi mládeží“) také všeobecnou podporu „běžné pedagogiky“ („podporu dětí v zařízeních denní péče“, „výchovnou ochranu dětí a mládeže“, „práci s mládeží“, částečně „sociální práci mezi mládeží“). Je doplněn konkrétní pomocí a všeobecnou podporou rodin. Pedagogika sociálně znevýhodněné mládeže byla až do šedesátých let nazývána „sociální péčí o mládež“ (Jugendfürsorge), běžná pedagogika se označovala jako „péče o mládež“ (Jugendhilfe). Intenzita služeb v oblasti péče o děti a mládež, respektive mimorodinné, mimoškolní a mimopodnikové pedagogiky od doplňkové „práce s mládeží“ přes „podpůrnou sociální práci s mládeží“ a „ambulantní výchovnou pomoc“ až po „pobytová zařízení“ kontinuálně stoupá. Doplňují ji (úřední) zásahy „předběžných opatření k ochraně dětí a mládeže“.

2.4 „Sociální pedagogika“ jako pedagogika životních situací místo pedagogiky výchovné

Stejně jako pojetí pedagogiky sociálně znevýhodněné mládeže také toto pojetí sociální pedagogiky jakožto pedagogiky mimorodinné, mimoškolní a mimopodnikové, resp. komunitní pedagogiky, bylo později rozšířeno. Vzniká tak čtvrtý pojem sociální pedagogiky. Došlo k tomu převážně v 80. letech, zásluhou Hanse Thiersche (*1935). Toto rozšíření se týká zejména adresátů a pedagogických postupů. Už v rámci péče o děti a mládež (2.3) jsou zahrnuti do cílové skupiny i mladí dospělí do 27 let a ostatní dospělí, pokud vychovávají děti. Nyní se cílovou skupinou stávají i starší dospělí bez odpovědnosti za výchovu. Tím se

sociální pedagogika rozšiřuje na celý život, resp. všechny věkové skupiny. S rozšířením okruhu adresátů z dětí a mládeže na dospělé a staré jde ruku v ruce zpestření pedagogických postupů od výchovy a vzdělávání na různé formy pomoci. V popředí zde stojí pomoc jako konkrétní služba osobě, nikoliv materiální pomoc ve formě věcného nebo finančního plnění, i když i to může být její součástí. V rámci této osobní pomoci jde zejména o pomoc v komunikaci, resp. poradenství, ať už věcné (finanční, právní, atd.), nebo zejména v oblasti vztahů. Nejde tedy, resp. nejde jen o pečovatelskou pomoc a lékařskou péči v prvních letech života. Také toto rozšíření pedagogických postupů je naznačeno už v pojetí sociální pedagogiky jako péče o děti a mládež (2.3). V „zákoně o péči o děti a mládež“ (Kinder- und Jugendhilfegesetz) se hovoří kromě „výchovy“ a „vzdělání“ také o „opatrování“, „poradenství“ a „terapii“.

Základní program je vyjádřen v hesle: „Pomoc v životních situacích“ v jakémkoliv věku. Na rozdíl od pedagogiky sociálně znevýhodněné mládeže se tato pomoc zaměřuje také a především na ty obtíže života, resp. životního způsobu, které se v (post)moderní individualizaci a pluralizaci života stávají normálními.

„Sociální pedagogika“ se chápe jako pedagogika životních situací. Jejím protipólem by byla výchovná pedagogika, pokud „výchovu“ chápeme v širokém smyslu slova. Pro jazykové označení toho, že pojem není omezen jen na děti a mládež, by byly myslitelné termíny „psychagogika“ a „sociagogika“, které stojí na rozhraní psychoterapie a pedagogiky, resp. sociální práce a sociální pedagogiky. Tyto pojmy se ale (zatím) prakticky nepoužívají.

Heslo „Pomoc v životních situacích“ dále zdůrazňuje subjektivní perspektivu adresátů. Pomoc se chápe méně jako „direktivní podpora“ (support), ale spíše jako „nedirektivní doprovázení“ (assistance), čili podle zásady – „pomoc k svépomoci“. Sociální pedagogika zde znamená obecnou praxi doprovázení, nikoliv jednu dimenzi (kolektivní pedagogika), konkrétní problém (pedagogika sociálně znevýhodněné mládeže) nebo pole působnosti (mimoškolní pedagogika). Podstatné jméno v názvu této „sociální pedagogiky“ opět

„sociální pedagogika“			
„kolektivní pedagogika“ (pro děti a dospělé) versus „individuální pedagogika“	„pedagogika sociálně znevýhodněné mládeže“ (pro děti a mládež) versus „běžná pedagogika“	„mimoškolní pedagogika“ (pro děti a mládež) versus „školní pedagogika“	„pedagogika v životních situacích“ (pro děti + dospělé) versus „výchovná pedagogika“
„sociální“			
„společenský“	„dobročinný“	„občanský“	„lidský“

obsahuje dvojznačnost teorie a praxe. Přidavné jméno „sociální“ vystihuje označovanou skutečnost v té míře, v jaké se jeho význam shoduje s významem slova „lidský“. Slovo „sociální“ pak odkazuje na funkci pomáhání, nikoliv na konkrétní problém, jako třeba v případě „pedagogiky sociálně znevýhodněné mládeže“. Souvislost mezi pojmem a označovanou věcí zde ale není tak zřetelná jako v případě „kolektivní pedagogiky“ a „pedagogiky sociálně znevýhodněné mládeže“. Institucionálně tento pojem sociální pedagogiky sahá od (mimoškolních, mimorodinných a mimopodnikových) výchovných a vzdělávacích systémů až do sociální oblasti a zdravotnictví. Programově se „pedagogika životních situací“ se svým způsobem terapeutizace dotýká širokého pedagogizujícího pojetí „sociální práce“, která rovněž slibuje „pomoc v životních situacích“.

3. Jednotlivá pojetí „sociální pedagogiky“

V jakém vztahu k sobě stojí zmíněné čtyři významy „sociální pedagogiky“? „Kolektivní pedagogika“ a „pedagogika sociálně znevýhodněné mládeže“ mezi sebou mají, jak už bylo řečeno, úzký vztah. „Pedagogika sociálně znevýhodněné mládeže“ je myslitelná jen jako „pedagogika kolektivní“ a samotná „kolektivní pedagogika“ získává právě v „pedagogice sociálně znevýhodněné mládeže“ zvláštní význam. Pro „mimoškolní pedagogiku“ a „pedagogiku životních situací“ nehraje „kolektivní pedagogika“ bezprostředně žádnou roli.

První možnost, jak popsat vztah mezi „pedagogikou sociálně znevýhodněné mládeže“ a oběma jejími rozšířeními, tedy „mimoškolní pedagogikou“ a „pedagogikou životních situací“, je schéma nadřazenosti a podřazenosti. „Pedagogika životních situací“ by pak byla

nejširším pojmem sociální pedagogiky a „mimoškolní pedagogika“ by byla jejím zvláštním případem, stejně jako „pedagogika sociálně znevýhodněné mládeže“ zvláštním případem „mimoškolní pedagogiky“. Toto pojetí odpovídá obrazu tří do sebe vložených kruhů. Tuto hierarchickou pozici, v níž nakonec figuruje jen jedna „sociální pedagogika“, zastávají obvykle „pedagogové životních situací“ nebo „mimoškolní pedagogové“, tedy lidé, kteří jsou stoupenci pojmového rozšíření.

Toto vztahové schéma v sobě ovšem skrývá jeden problém. Ztrácí se v něm důležité aspekty podřízených „sociálních pedagogik“. Školní „pedagogika sociálně znevýhodněné mládeže“ existující mimo rámec přímé školní sociální práce, resp. prováděná učitelem, tak například nezapadá do kontextu „mimoškolní pedagogiky“. S pojetím „pedagogiky životních situací“ se ovšem snáší dobře. Tam naopak zůstává cizím prvkem všeobecně podpůrná „mimoškolní pedagogika“, provozovaná v mateřských školách a ve vzdělávacích institucích pro mládež a rodiče. (Neposkytuje konkrétní pomoc.) Alternativou k hierarchickému schématu by pak bylo nehierarchické pojetí, které si lze představit jako tři kruhy se společným průnikem. Toto schéma zohledňuje jednotlivá specifika.

Závěr

Na závěr zbývá podotknout následující: Mé pátrání v neschůdném terénu „sociálně-pedagogických“ pojmů a skutečností sice nemohlo víceznačnost daného výrazu odstranit, ale přece jen snad poněkud vyjasnit. Další krok by musel na základě analýzy používaných pojmů programově stanovit, které pojmy a které skutečnosti mají platit za „sociální pedagogiku“. Provést tento krok zde ale nebylo mým cílem.

Poznámky:

- 1 Kontakt na autora: e-mail: Papenkort@gmx.net.
 2 Toto i následující označení pojmů a jejich protipólů v oblasti sociální pedagogiky jsou z větší části mé vlastní termíny. Jejich úkolem je pojmenovat jednotlivé pojmy krátce a výstižně. Ne vždy však odpovídají jazykovému úzu užívanému v německé sociální pedagogice.

Použitá literatura:

- BÖHNISCH, L. **Sozialpädagogik der Lebensalter. Eine Einführung.** Weinheim–München: Juventa, 2004.
 BÖHNISCH, L.; SCHEFOLD, W. **Lebensbewältigung. Soziale und pädagogische Perspektiven an den Grenzen der Wohlfahrtsgesellschaft.** Weinheim–München: Juventa, 1985.
 GECK, A. L. H. **Über das Eindringen des Wortes „sozial“ in die deutsche Sprache.** Göttingen: Schwartz, 1963.
 GIESECKE, H. (Hrsg.), **Offensive Sozialpädagogik.** Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1973.
 HÜGLI, A. **Pädagogik.** In RITTER, J.; GRÜNDER, K. (Hrsg.). **Historisches Wörterbuch der Philosophie.** Bd. 7, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 1989.
 KAUFMANN, F.-X. **Sozialpolitisches Denken. Die deutsche Tradition.** Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 2003.
 KONRAD, F.-M. **Sozialpädagogik. Begriffsgeschichtliche Annäherungen – von Adolph Diesterweg bis Gertrud Bäumer.** In MERTEN, R. **Sozialarbeit – Sozialpädagogik – Soziale Arbeit. Begriffsbestimmungen in einem unübersichtlichen Feld.** Freiburg i. Br.: Lambertus, 1998.
 KRONEN, H. **Sozialpädagogik. Geschichte und Bedeutung des Begriffs.** Frankfurt a. M.: Haag + Herchen, 1980.
 MERTEN, R. **Sozialarbeit – Sozialpädagogik – Soziale Arbeit. Begriffsbestimmungen in einem unübersichtlichen Feld.** Freiburg i. Br.: Lambertus, 1998.
 MOLLENHAUER, K. **Ursprünge der Sozialpädagogik in der industriellen Gesellschaft. Eine Untersuchung zur**

Struktur sozialpädagogischen Denkens und Handelns. Weinheim –Berlin: Beltz, 1959.

MOLLENHAUER, K. **Einführung in die Sozialpädagogik. Probleme und Begriffe der Jugendhilfe.** Weinheim: Beltz, ¹¹2001.

MOLLENHAUER, K. **Was heißt „Sozialpädagogik“.** In MOLLENHAUER, K., a kol. (Hrsg.). **Zur Bestimmung von Sozialpädagogik und Sozialarbeit in der Gegenwart.** Weinheim: Beltz, 1966.

MÜHLUM, A. **Sozialpädagogik und Sozialarbeit. Eine vergleichende Darstellung zur Bestimmung ihres Verhältnisses in historischer, berufspraktischer und theoretischer Perspektive.** Frankfurt a. M.: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge, 1981.

NATORP, P. **Sozialpädagogik. Theorie der Willensbildung auf der Grundlage der Gemeinschaft (1898).** Paderborn: Schöningh, 1974.

NOHL, H.; PALLAT, L. (Hrsg.). **Handbuch der Pädagogik. Bd. 5: Sozialpädagogik.** Langensalza: Beltz, 1929.

PANKOKE, E. **Soziale Bewegung – Soziale Frage – Soziale Politik. Grundfragen der deutschen „Sozialwissenschaft“ im 19. Jahrhundert.** Stuttgart: Klett, 1970.

POHL, H.-E. **Der Streit um den Begriff „Sozialpädagogik“.** In MERTEN, R. **Sozialarbeit – Sozialpädagogik – Soziale Arbeit. Begriffsbestimmungen in einem unübersichtlichen Feld.** Freiburg i. Br.: Lambertus, 1998.

RAUSCHENBACH, T.; GALUSKE, M. **Sozialpädagogik – eine begriffliche Verlegenheitslösung. Frühe Antworten Klaus Mollenhauers auf aktuelle Fragen und Kontroversen.** In *Neue Praxis* 28, 1998, pp. 448–456.

THIERSCH, H. **Die Erfahrung der Wirklichkeit. Perspektiven einer alltagsorientierten Sozialpädagogik.** Weinheim–München: Juventa, 1986.

Přeložili: Josef Bernard, Jindřiška Malíková, Jana Neudörfllová, Marie Ortová, Lenka Záleská
 Upravila: S. Ševčíková

Katedra spolupořádá celostátní kongresy k sexuální výchově

V mapování kateder, fakult vysokých škol a vyšších odborných škol se sociálním zaměřením jsme zavítali do dalšího, dosud neprezentovaného regionu. Tentokrát v naší pravidelné rubrice představíme katedru sociální práce a sociální politiky Pedagogické fakulty Univerzity Hradec Králové. Průvodci jsou odborný asistent Mgr. **Miroslav Kappl** a tajemnice katedry Mgr. **Zuzana Truhlářová**.

Kdy byla vaše škola (katedra) založena? Kdo stál u jejího zrodu?

Prvotní akreditace studijního oboru „sociální práce“ na pedagogické fakultě v Hradci Králové nese letopočet 1991. Koncepce studia a jeho institucionální báze byla poplatná tehdejší dobové atmosféře (obnovit vysokoškolská studia sociální práce, což probíhalo zpočátku dosti extenzivně) a možnostem fakulty. Bakalářské studium oboru bylo pojato jako specializace sociální pedagogiky, zřejmě i proto, že bylo strukturně začleněno do katedry pedagogiky a psychologie. Identitu oboru tehdy vytvářeli dva kmenoví učitelé katedry PhDr. Josef Zita a Mgr. Hadrboľcová, v opoře expertní podpory Mgr. Karla Bauera, v tom čase vedoucího detašovaného pracoviště ČSSZ pro Východočeský kraj a zároveň vedoucího regionálního oddělení MPSV ČR v Hradci Králové.

Vedle vlastní vzdělávací činnosti bylo vynakládáno značné úsilí ve třech esenciálních oblastech: konstituovat kvalitní tým interních a externích pedagogů, dohledně připravit k akreditaci dvoustupňové studium oboru (od roku 1995 otevřeno i magisterské na Bc. navazující studium), zajistit rozvoj oboru grantovými projekty a plodnými kontakty se zahraničními univerzitami. Nejprůběžnější byla spolupráce se School of Social Work, Univerzity College of Salford (řešitelská spoluúčast na grantovém projektu ECOS – The Tempus Phare Schneme/1994–1995). PhDr. Zita garantoval obor až do roku 1997, kdy byl obor začleněn do tehdy zakládaného Ústavu sociálních studií PdF. Tehdy se rozchází i původní identický tým kmenových vyučujících. Následující období lze charakterizovat výrazným eklektismem, když se jako garanti oboru v rychlém tempu střídají vyučující různého oborového zaměření a úlohovou sebedefinicí „chci jako

pedagog, speciální pedagog, psycholog, historik ... pomoci sociální práci“. Tím dochází také k diverzifikaci teoretické báze oboru, otázka vyjasnění si identity a plné legitimacy učitele sociální práce je odkládána. Přesto i toto složitě období zápasu o identitu oboru přináší dvě nové didaktické a explorační formy práce, které doznaly k dnešním dnům značného rozvoje. Těmi jsou katedrální kolokvia (datovaná od roku 1999, dnes transformována do monotematických konferencí a Hradeckých dnů sociální práce, dále i do samostatných sekcí sociální práce série konferencí Socialia, které pořádá UHK). Druhou formu představuje edice Texty k sociální práci, u jejichž počátků stáli v roce 1999 Mgr. Ondroušková a PhDr. Zita. Prvním titulem byla „Sociologie pro sociální pracovníky“, dnes se edice představuje již třinácti vydanými tituly.

Původní ideu z roku 1991 (a snad i nezbytnost) vybudovat samostatnou katedru sociální práce a sociální politiky se podařilo až po uplynutí deseti let. Je zásluhou současného vedoucího katedry JUDr. Miroslava Mitlöhnera, CSc., že se opětně vytvořil perspektivní personální tým katedry a že katedra v řadě ukazatelů dosahuje dobrých pedagogických, výzkumných a publikačních výsledků. Zakládatele oboru na PdF v HK potěší návaznost na některé konstitutivní principy a projekty, na nichž vysokoškolské studium sociální práce v univerzitním městě Hradec Králové před patnácti lety započalo.

Jaké je zaměření katedry?

Když v rámci Ústavu sociálních studií pedagogické fakulty byl v druhé polovině 90. let konstituován obor Sociální pedagogika, bylo nutné vymezit absolventské profily dvou si blízkých oborů – sociální pedagogiky

a sociální práce. Došlo tím přirozeně k rezignaci na původní profil absolventa „sociální pracovník – edukátor“. Byla posílena orientace na sociální práci v sociálních službách a v sociální správě, velice výrazným aspektem přípravy našich studentů na zaměstnání se stala dobrá znalost sociálního práva. Rozvinuta byla ale i též příprava na sociální práci v neziskových organizacích a celkově pak metodika sociální práce, tak aby naši absolventi našli uplatnění na co nejširším trhu sociální práce.

Jaká je podoba praxe na vaší katedře?

Nelze si představit kvalitní přípravu studenta našeho oboru bez kontaktu s každodenním světem sociální práce. Těto linii výuky slouží předměty věnované praxi, které absolvují studenti v každém ročníku studia. V prvním roce studia se studenti seznamují prostřednictvím exkurzí s institucemi státní správy, samosprávy a organizacemi neziskového sektoru. Na základě tohoto prvotního seznámení se se zařízeními, kde je vykonávána sociální práce, si studenti ve druhém a ve třetím ročníku vybírají individuálně další praxe. Ve druhém ročníku je to konkrétně průběžná praxe v rozsahu třiceti hodin, která probíhá v průběhu semestru, kdy student po dobu pěti týdnů tráví vždy jeden den na jednom vybraném pracovišti. V letním semestru probíhá souvislá praxe v rozsahu dvou týdnů. Ve třetím ročníku je to závěrečná souvislá praxe v rozsahu čtyř týdnů. Se všemi těmito typy praxe průběžně probíhají supervizní semináře. Praxe doprovázejí i studenty magisterského studia. Ve čtvrtém závěrečném semestru si studenti opět individuálně vybírají dvě pracoviště (optimálně v rámci NNO), na kterých stráví dvakrát dva týdny. Cílem této praxe je bližší seznámení s managementem neziskových organizací.

Spolupracujete s některou další školou podobného zaměření? Jak?

Se vznikem samostatné oborové katedry v roce 2003 se znovu objevila potřeba navázat na někdejší rozvinutou spolupráci s obdobnými vysokoškolskými pracovišti a dalšími odbornými pracovišti. Na prvním místě lze určitě zmínit spolupráci s Asociací vzdělavatelů v sociální práci, což nám umožňuje stýkat se s kolegy z dalších domácích škol. Co se týče mezinárod-

ní spolupráce, dlouhodoběji již probíhají kontakty s katedrou teorie sociální práce Trnavské univerzity. Do zahraniční spolupráce zahrnujeme i výměny studentů a sólové studijní pobyty studentů, zajišťované v rámci programu Sokrates a dalších pobytových programů s vysokými školami v SRN, Portugalsku a Velké Británii. V současné době probíhají jednání o navázání mezinárodní spolupráce s obdobnými pracovišti na Jagellonské univerzitě v Krakově a Slezské univerzitě v Katovicích.

V rámci rozšíření spolupráce s nevládními neziskovými organizacemi uzavřela naše katedra spolupráci s občanským sdružením Orfeus, která má konkrétní odezvu mj. v pořádání celostátních či mezinárodních seminářů, které až dosud byly zaměřeny na problematiku jednak sexuality zdravotně postižených a jednak na domácí násilí a zdravotně postižené osoby. V letošním roce bude seminář věnován problematice sociální ekonomiky v EU a její aplikace na podmínky ČR. Tomuto problému katedra přikládá mimořádnou pozornost. Zmiňujeme-li spolupráci s občanským sdružením Orfeus, je na místě v této souvislosti podotknout, že naše katedra je již po několik let také spolupořadatelem celostátních kongresů k sexuální výchově, pořádaných Společností pro plánování rodiny a sexuální výchovu každoročně v Pardubicích. Kromě toho se na těchto akcích členové katedry prezentují svými odbornými pracemi zejména z pomezí sociální problematiky svázané s komerčním sexuálním zneužíváním dětí.

V rámci fakulty katedra spolupracuje s jejími blízkými katedrami a jejich studijními obory, jako je sociální a charitativní práce, sociální pedagogika, sociální patologie a sociologie. V osobě vedoucího katedry se koncentruje spolupráce katedry s Ústavem státu a práva AV ČR.

Jak vypadá život vašich studentů v prostorách školy (katedry)?

Většina výuky našich studentek a studentů probíhá v budově Objektu společné výuky, již se dostalo čestného ocenění Stavba roku 1998. Tato budova je součástí budovaného areálu univerzitního kampusu Na Soutoku, který za krátko doplní samostatná budova Fakulty informatiky a managementu. V těsné blízkosti

je také dokončována stavba nové Státní vědecké knihovny. Umístění univerzitního areálu v centru města je pro studenty praktické, protože umožňuje snadnou dostupnost do všech částí města. Zároveň je příjemná hojnost zeleně a blízkost soutoku řek Labe a Orlice, což vše umožňuje studentům relaxovat mimo výuku a cítit i uprostřed města sepětí s přírodou.

Součástí univerzity jsou i další důležitá pracoviště, která mohou studentky a studenti využívat. Především je třeba zmínit moderní Univerzitní knihovnu s bohatými fondy, Mediální studovnu a Nakladatelství Gaudeamus, vydávající odbornou literaturu. Nelze zapomenout na Centrum poradenských služeb, nabízející expertní pomoc studentkám a studentům s jejich studijními, vztahovými a psychickými problémy, dále poskytující informační služby, právní poradenství a specifickou pomoc handicapovaným studentům a studentkám. Ubytování lze nalézt na vysokoškolských kolejích UHK, které nabízejí bydlení přibližně devíti stům lidem.

Atmosféru katedry by měli charakterizovat spíše studenti a studentky. Nicméně často uvádějí, že vnímají jako pozitivum to, že zde nedominuje anonymita a naopak se prosazují spíše individuální a situační přístupy vyučujících ke studentům a studentkám.

Co všechno bude umět a znát váš absolvent?

Absolventi a absolventky bakalářského studijního programu Sociální práce by měli být připraveni uplatnit se jak ve veřejnoprávních institucích na úrovni státní správy a samosprávy (v oblastech sociálního zabezpečení, zdravotnictví, školství, sociální prevence a prevence kriminality, politiky zaměstnanosti, spravedlnosti, atd.), tak v neziskovém sektoru. Obsah studia je do značné míry určen Minimálním standardem Asociace vzdělavatelů v sociální práci, takže se v základních osnovách podobá výuce na jiných školách s podobným zaměřením. Na začátku studia jsou studenti a studentky uváděni do klíčových teoretických disciplín (psychologie, sociologie, filozofie, etika), které tvoří platformu pro pochopení specifických znalostí sociální práce. Nicméně důraz je kladen zejména na čtyři pilíře studia: Jednak na znalosti právních norem a dovednost jejich aplikace do praxe so-

ciálních pracovníků a pracovníc. Dále na metody sociální práce, kdy jsou studenti a studentky učeni propojování teorie s praxí formami přednášek, četby literatury, diskusí a modelových situací. Významná pozornost je věnována sociální politice a orientaci v systému sociálního zabezpečení. Čtvrtým pilířem výuky jsou předměty orientované na různé cílové skupiny klientů a klientek, takže absolvent či absolventka by měli mít znalosti a dovednosti práce s rizikovými skupinami (bezdomovci, osoby poskytující sexuální služby za úplatu, nezaměstnaní, neorganizovaná mládež, uživatelé a uživatelky drog, oběti sekt, osoby ve výkonu trestu apod.), se starými lidmi, s rodinou a dětmi, s handicapovanými a s národnostními menšinami. Jednotlivé předměty logicky postupují od seznámení s klíčovými teoriemi o tématu, přes legislativu k seznámení se systémovou organizací, k metodám, postupům a zásadám sociální práce s každou cílovou skupinou. Aplikaci teorie mají studentky a studenti možnost vyzkoušet si v rámci praxí, které tvoří významný podíl studia.

Absolventský profil následného magisterského studijního programu Sociální práce se zaměřuje na přípravu pracovníků ve vedoucích a manažerských funkcích v rámci státní správy, samosprávy i v nestátních organizacích. Studium je koncipováno jako následné a navazující na bakalářské studium oboru Sociální práce. Vedle manažerských znalostí by měli studenti a studentky získat praktické dovednosti fundraisingu a psaní projektů, dále je věnována pozornost teoriím sociální práce včetně genderového hlediska.

Na jaký hodnotový systém je orientována vaše škola (katedra)?

Na prvním místě je zajištění co nejkvalitnější výuky jakožto zdroje informací a dovedností uplatnitelných v budoucím praktickém zapojení naší studentů. Na dalším místě je to cílené vedení studentů k účtům k právu a dosažení co nejvyššího právního vědomí, které je nezbytným předpokladem existence právního státu. A konečně pak vstřípení principu pomocné role státu v sociální oblasti s vyloučením faktorů vedoucích ke zneužitelnosti či zneužívání sociálního systému ze strany nezodpovědných jedinců.

Rozhovor připravil Pavel Bajer

Informace o přijímacím řízení:

Katedra sociální práce a sociální politiky garantuje dva bakalářské obory, a to obor Sociální práce v prezenčním a kombinovaném studiu a obor Sociální práce ve veřejné správě v kombinovaném studiu, dále pak následné magisterské studium oboru Sociální práce. Přijímací řízení je tedy koncipováno v rámci specifikací jednotlivých oborů.

Znalosti, vědomosti a další předpoklady uchazeče pro jeho přijetí ke studiu studijního programu:

Bakalářský obor Sociální práce – forma kombinovaná a prezenční**Písemná zkouška:**

Test ze základů společenských věd v rozsahu učiva gymnázia (test zahrnuje otázky ze sociologie, psychologie a všeobecného rozhledu). Úspěšnost v písemném testu je podmínkou pro postup do ústní části.

Ústní zkouška:

Posuzuje se zájem o studium oboru:

- orientace v sociální problematice (sociální zájmy)
- aktivity v sociální oblasti (dobrovolnické aktivity, praxe, publikační činnost, získané certifikáty apod.)

Bakalářský obor Sociální práce ve veřejné správě – forma kombinovaná**Písemná zkouška:**

Test ze základů společenských věd v rozsahu učiva gymnázia, který obsahuje otázky ze sociologie, psychologie a všeobecného rozhledu. Úspěšnost v písemném testu je podmínkou pro postup do ústní části.

Ústní zkouška:

Posuzuje se zájem o studium oboru:

- orientace v sociální problematice, včetně sociálních zájmů uchazeče,
- aktivity v sociální oblasti, jako jsou dobrovolnické aktivity, praxe, publikační činnost, získané certifikáty apod.,
- předpoklady pro sociální práci ve veřejné správě se zvláštním zřetelem na problematiku sociálního zabezpečení.

Následný magisterský obor Sociální práce – forma prezenční**Písemná část:**

- test z témat sociální politiky a právních předpisů vztahujících se k činností sociálního pracovníka (právní problematiky, základů metodologie sociálních věd; do testu se dále zařazuje řešení logických příkladů a uplatnění analytického a kritického myšlení, znalost základů metodologie sociálních věd, schopnost zdůvodnění výběru a použití druhu, metod a technik sociálního výzkumu,
- test z cizího jazyka (AJ, NJ, FJ), úspěšnost v obou písemných testech je podmínkou pro postup k ústní části přijímací zkoušky.

Ústní část:

Posuzuje se orientace v oboru a v odborné literatuře (diskuse o vybraném sociálním jevu v širších společenských souvislostech). Uchazeč podá přehled o nejnovějších domácích publikacích zahrnujících témata sociální práce a sociální politiky (i v přístupech jiných oborů: sociologie, politologie, ekonomie, psychologie, právní věda).

Počty uchazečů a studentů

V rámci červnového přijímacího řízení 2006 se hlásilo na naše obory celkem 587 uchazečů, z toho 500 na bakalářský obor Sociální práce v prezenční a kombinované formě a 87 uchazečů o magisterské následné studium Sociální práce v prezenční formě. V září 2006 se bude konat přijímací řízení na obor Sociální práce ve veřejné správě v kombinované formě.

Do konce června 2006 studuje na naší katedře bakalářský obor Sociální práce v prezenční a kombinované formě 196 studentů a magisterský následný obor 81 studentů.

Informace o oboru, formě, době studia

V současné době si může uchazeč vybrat mezi následujícími studijními obory:

- sociální práce – bakalářské studium v prezenční formě (3 roky)
- sociální práce – bakalářské studium v kombinované formě (3 roky)
- sociální práce – magisterské studium v prezenční formě (2 roky)

sociální práce ve veřejné správě – bakalářské studium v kombinované formě (3 roky)

Informace pro uchazeče

Konkrétní informace pro uchazeče (den otevřených dveří, termíny přijímacích řízení, náležitosti přihlášek, přípravné kursy apod.) poskytuje: Mgr. Zuzana Truhlářová (e-mail: zuzana.truhlarova@uhk.cz, telefon: 493 331 317)

Adresa školy:

Katedra sociální práce a sociální politiky
Pedagogická fakulta Univerzity Hradec Králové
Rokitanského 62

500 03 Hradec Králové 3

Sídlo katedry:

Hradecká ulice 1224, 500 03 Hradec Králové

Telefon: 493 331 317

e-mail: katedra@kpsp.info

<http://www.kpsp.info/>

Představení projektu:

Naše katedra se v současné době soustředí na rozšíření bakalářského studia v nově vzniklém oboru **Sociální práce ve veřejné správě**. Nový obor vzniká v kombinované formě studia a bude vhodný zejména pro pracovníky z praxe sociální práce v oblasti státní správy, samosprávy,

ale i evropských struktur. Uplatnění absolventů tohoto nového oboru lze hledat v oblasti sociálního zabezpečení, nemocenského a důchodového pojištění, ale také v oblasti politiky zaměstnanosti. Nově vzniklý obor by měl být poprvé otevřen v akademickém roce 2006/2007 a měl by obsahovat mj. profilující předměty, jako je management veřejné správy, personalistika ve veřejné správě, či základy evropského práva.

Z výzkumných projektů, ve kterých se chce naše katedra jako člen řešitelského týmu nově angažovat, zmiňme například mezinárodní výzkum historie drogové problematiky a vývoje souvisejících sociálních služeb, který iniciuje Univerzita v Malmö ve Švédsku. Nejen v rámci tohoto výzkumného projektu se očekává širší zapojení našich studentů do výzkumných aktivit, což může být pro naše absolventy dalším přínosem pro jejich budoucí odbornou praxi. Jako přirozený partner spolupracuje naše katedra v různých projektech zaměřených na vzdělávání pracovníků z oblastí sociální péče, například jako jeden z mnoha zde můžeme jmenovat projekt Equal: Rozvoj sociálních služeb a vzdělávání pracovníků v sociálních službách SPOLU, na kterém se podílíme s Úřadem práce v Chrudimi, katedrou sociální pedagogiky UHK a dalšími partnery.

Čo v Poľsku spôsobila decentralizácia

Koncom apríla som spolu s niekoľkými ďalšími ľuďmi absolvovala inšpirujúcu cestu do poľského mesta Kielce. V rámci celého pobytu zanechali vo mne hlboké dojmy dva zážitky: stretnutie na mestskom úrade a dvojďňové bývanie v pohotovostnej náhradnej rodine.

V Poľsku prebehla decentralizácia starostlivosti o rodinu a dieťa, každý okres si sám financuje starostlivosť o deti, ktoré musia byť vyňaté z rodín – vznikli tak podmienky k tomu, aby okres sám určil svoje priority a rovnako, ako rozloží financie v oblasti podpory rodín.

Legislatívne sa posilnili formy náhradnej rodinnej starostlivosti, pohotovostné náhradné rodiny, ktoré môže zamestnávať samospráva/okres, ďalej profesionálne náhradné rodiny pre viacpočetné súrodenecké skupiny a profesionálne náhradné rodiny pre deti s postihnutím, ktoré môže zamestnať starosta obvodu mesta.

Zároveň sa vykonala reforma súdnictva, vznikli rodinné sudy, ktoré majú podporné diagnostické centrá, a detské domovy sa transformovali na rodinné detské domovy pre minimálne množstvo detí. Pobyt v takomto type ústavného zariadenia naďalej zostáva najdrahšou službou pre dieťa a navyše pre dieťa najzáťažovejšou.

Ako sa so zmenami vysporiadali v okrese Kielce

Kielce ako okres majú približne 220 000 obyvateľov. Pred štyrmi rokmi na území tohto okresu boli tri detské domovy, v ktorých žilo 200 detí z tohto okresu. Po štyroch rokoch preorganizovania systému starostlivosti o rodinu a dieťa využíva tento okres už len jeden detský domov, v ktorom sú staršie deti a deti s postihnutím. Zvyšné dva detské domovy sú naplnené deťmi z iných regiónov. Nepochybne celý proces v rôznych etapách vyžadoval veľa financií, možno aj ich navýšenie, ale minimálne kvantitatívny efekt za štyri roky je veľmi zaujímavý.

Z toho, čo som zažila na prezentácii mestského a vlastne i okresného úradu, sa domnievam, že obrovská ekonomická náročnosť

umiestnenia dieťaťa v detskom domove a dopad tohto balíka na rozpočet okresu znamenal najväčší dôvod, ktorý dal impulz k premýšľaniu o zmenách, ktoré by viedli k úspore peňazí.

Mesto/okres zamestnáva **90 sociálnych pracovníkov**, ktorí majú rozdelené svoje obvody. Tí majú možnosť zachytiť problém v rodine a základné profesionálne zručnosti, aby boli nápomocní pri riešení tohto problému. Postupne sa ukázalo, že akokoľvek sa snažia, nie je v ich silách pomôcť vždy a hrozí nariadenie odňatia dieťaťa z rodiny. Z týchto zistení vzniklo v lete minulého roku špecializované pracovisko **Stredisko rodinnej prevencie**.

Prvá šanca pre zlyhávajúcu rodinu

Stredisko rodinnej prevencie je súčasťou Miestneho systému podpory rodín nachádzajúcich sa v obtiažnych krízových situáciách a pomoci ohrozenému dieťaťu. Stredisko vzniklo, aby podporilo sociálnych pracovníkov a spolupracovalo s nimi pri realizácii sociálnej práce v prospech rodiny s deťmi nachádzajúcej sa v kríze. Práca strediska stojí na viac profesijnom tíme, ktorý má svojho koordinátora. Podľa potreby do viac profesijného tímu je prizvaný psychiater, súdny kurátor, školský pedagóg, lekár, obvodný policajt, sused, terapeut pre závislosti, širšia rodina a pod.

Koordinátor vedúci tím na podporu rodiny postupuje podľa dlhodobého plánu, vytvoreného spolu s rodinou. Rodina dostáva podľa dlhodobého plánu individuálnu a skupinovú podporu, na čo slúžia konkrétne programy. Všetky aktivity tímu vedú k tomu, aby dieťa neopustilo rodinu. Práca strediska je realizovaná s cieľom dať rodine prvú šancu, aby vlastnou mobilizáciou za podpory zvonku udržala svoj rodinný systém a dieťa v nej mohlo zostať.

Rodina sa dostane do kontaktu so strediskom rôznym spôsobom:

- prihlási ju obvodný sociálny pracovník po vyčerpaní vlastných profesionálnych možností spolupráce s rodinou
- prihlási ju pracovníci školy alebo lekár
- prihlási ju obecná polícia, Obecná komisia pre riešenie problémov zneužitia alkoholu,

pracovníci z lekárskeho strediska pre liečbu závislosti...

- prihlási ju anonymní alebo konkrétni susedia
- rodina sa sama prihlási o podporu

Druhá šanca pre rodinu

V prípade, že sa napriek podporným programom pre rodinu nepodarí dieťa udržať v rodine, pracovníci strediska oznámia sudcovi, že je potrebné nariadiť vyňatie dieťaťa. Dochádza k vážnej udalosti: k odobratiu dieťaťa z priamej starostlivosti rodičov. Deti do 12 rokov sa umiestňujú do pohotovostných náhradných rodín, ktoré mesto zamestnáva na tieto účely (Kielce zamestnávajú päť takýchto rodín). Staršie deti sú umiestnené do detského domova. Umiestnenie dieťaťa v pohotovostnej rodine značí druhú šancu pre rodinu. Rodičia i dieťa prežívajú stratu a bolesť zo svojho oddelenia a v dospelých tieto emócie môžu mobilizovať hlboké zdroje pre znovuzískanie dieťaťa. Nadalej však rodičia navštevujú podporný program Strediska postavený s cieľom vrátiť dieťa naspäť. **Umiestnenie dieťaťa v pohotovostnej rodine môže trvať maximálne 12 až 15 mesiacov.** Rodič spolupracuje podľa dohodnutého plánu na dosiahnutí krátkodobých splniteľných cieľov. V prípade, že sa napriek podpore strediska nepodarí dosiahnuť návrat dieťaťa do jeho rodiny, pracuje sa na aktivizácii širšej rodiny, prípadne na umiestnení dieťaťa do dlhodobej náhradnej rodinnej starostlivosti, prípadne adopcie, podľa konkrétnej situácie dieťaťa. V Kielcach vďaka kampani Vymeňte detský domov za rodinu (kampan z roku 2002 za posilnenie náhradnej rodinnej starostlivosti) fungujú dve Adopčné agentúry s prepojením na Stredisko, jedna mestská a jedna cirkevná, ktoré pripravujú žiadateľov a umiestňujú deti do pripravených náhradných rodín.

Skúsenosti s pohotovostnými rodinami

Počas štyroch rokov existencie pohotovostných náhradných rodín v Kielcach prešlo cez ne 93 detí. Len jedno z nich bolo z tejto rodiny umiestnené v detskom domove. Ostatné našli svoje miesto, buď opäť v svojej pôvodnej rodine, alebo v širšej rodine, alebo prešli do

náhradnej rodinnej starostlivosti. Ročne zažije vyňatie z vlastných rodín v Kielcach okolo 50 detí, z toho 30 prejde pohotovostnými rodinami (deti do 12 rokov). Pohotovostné rodiny vznikli s jasným cieľom, aby malé deti nezažili inštitucionálnu starostlivosť a ako účinné doplnenie profylaktiky rodiny. V pohotovostnej rodine môžu byť v rámci pohotovosti **najviac tri deti**. Najčastejšie sa v pohotovostných rodinách ocitli **novorodenci**, ktorí prešli potom do adopcie.

Okrem stretnutia so samosprávou sme mali aj **stretnutia s náhradnými rodinami**: stretli sme sa s rodinou, ktorá prijala šesť súrodencov. Prešla prípravou na pestúnstvo, ale v zmysle zákona, ak sa chce uchádzať o prijatie väčšej súrodeneckej skupiny, tak môže požiadať o zamestnanie u svojho starostu. Stala sa z nej **viacpočetná profesionálna náhradná rodina** (ak prijme tri až šesť detí), **ktorú priamo zamestnáva obec**.

U Lotyszových sa vystriedalo v priebehu štyroch rokov dvadsať detí

Počas pobytu v Kielcach sme bývali v pohotovostnej rodine manželov Lotyszových, ktorí pred dvomi rokmi na náš podnet navštívili Banskú Bystricu, kde sme spolu s nimi hovorili o využití pohotovostnej rodiny aj v systéme sanácie rodiny. V čase, kedy sme u nich bývali, žili spolu s ich deťmi v rodine v pohotovostnej starostlivosti dva súrodenci – Oskar a Oľa, ktorých mamička nezládla rodičovskú starostlivosť. Po trištvrte roku v pohotovostnej rodine chodí za deťmi babička, ktorá si ich v blízkom čase preberie do náhradnej rodinnej starostlivosti. Ďalšie dieťaťko bola Kaša – Katarína, ktorá pôjde do adoptívnej rodiny. Pred rokom sa dozvedeli o Piotruszovi, ktorý sa narodil predčasne s alkoholovým syndrómom. Takýto typ dieťaťa sa v Kielcach neumiestňuje do pohotovostných rodín, hrozilo mu teda umiestnenie v detskom domove, kvôli jeho postihnutiu. Pohotovostná rodina sa však rozhodla zmeniť príbeh tohto dieťaťa a presvedčila samosprávu, že dá tomuto dieťaťu lepšiu budúcnosť. Prijali ho do pestúnstva. Počas štyroch rokov prešlo ich pohotovostnou rodinou 20 detí, žiadne od nich neodchádzalo do detského domova.

Nemyslím si, že systém starostlivosti o rodinu a dieťa zavedený v Kielcach je dokonalý. Rozhodne však môže motivovať a inšpirovať informácia, že kúsok od našej krajiny existuje jedno mesto/okres, využívajúce súčasnú legislatívu svojej krajiny a odvážilo sa transformovať vlastný systém starostlivosti o rodinu tak, aby dieťa utrpelo čo najmenšie zranenia a zároveň aby financie mesta/okresu boli využívané efektívnejšie. Ako nám povedali v Kielcach: legislatíva v Poľsku je len jedna, zále-

ží na meste/okrese, čo v rámci nej urobí. Sú mestá/okresy, ktoré svojou starostlivosťou o rodinu plnia detské domovy a stojí ich to kopu peňazí, ale sú i iné samosprávy.

A nakoniec posledná poznámka: jeden mesiac pobytu vyňatého dieťaťa v detskom domove v Poľsku stojí samosprávu 750 eur. Pobyt v pohotovostnej rodine 250 eur.

Dana Žilincíková,
Návrat Banská Bystrica
zilincikova@changenet.sk

Časopis Sociální práce/Sociálna práca – Ceny inzercie

2. nebo 3. strana obálky 160 x 230 mm (2 barvy)	15 000 Kč
4. strana obálky 160 x 230 mm (2 barvy)	18 000 Kč
Formát 160 x 230 mm – celá vnitřní strana	6 000 Kč
Formát 160 x 115 (80 x 230) mm 1/2 vnitřní strany	4 000 Kč
Formát 80 x 115 mm, 1/4 vnitřní strany	2 000 Kč
Formát 40 x 67 mm, 1/8 vnitřní strany	1 500 Kč
řádková inzerce	150 Kč za řádku

Objednávky inzercie a kontakt na redakci:

ASVSP – Sociální práce / Sociálna práca
 Joštova 10, 602 00 Brno
 Tel.: +420 549 491 969
 e-mail: socialni_prace@quick.cz
 www.socialniprace.cz

Ivan Úlehla: Umění pomáhat. Učebnice metod sociální praxe, SLON, Praha, 2005.

Dialog či rozhovor mezi klientem a pracovníkem, který je hlavním tématem knihy, pokládá autor za základní nástroj všech pomáhajících profesí. Kniha je přehledně rozčleněna do šesti kapitol, které odpovídají fázím dialogu pracovníka s klientem: příprava, otevření, dojednávání, průběh, ukončení a opět příprava. Tyto fáze se podle autora cyklicky opakují a navazují na sebe, znovu a znovu se prolínají nejen v rozhovorech s klienty, ale i v celém textu. Ve své knize vychází Úlehla z rozlišení laické a profesionální pomoci. Přehlížení rozdílů běžného života a profesionální odborné práce vede podle autora ke zmatkům, vytváření absurdních analogií a používání argumentace z oblasti běžného života v oblasti profesionální. Celou knihou se prolíná autorův důraz na vnímání klienta jako experta na svůj vlastní život a jako významného a zaujatého pomocníka pracovníka.

V první kapitole nazvané Příprava Úlehla popisuje rozdíl mezi přebíráním kontroly nad někým a nabízením pomoci a zdůrazňuje užitečnost umění pracovníka tyto dva nástroje rozlišovat. O profesionální pomoci lze podle něj mluvit pouze v případě, že je výsledkem vzájemné interakce s klientem. Volba mezi převzetím kontroly a nabídkou pomoci leží vždy v každém okamžiku rozhovoru na pracovníkovi, který by si měl být této zodpovědnosti vědom. Do fáze přípravy začíná autor také zamyšlení nad smyslem a posláním sociální práce a třemi opěrnými body sociální práce: klientovy způsoby, normy společnosti a pracovníkova odbornost. Za odbornost pracovníka považuje Úlehla umění být prostředníkem mezi normami a klientem a zdůrazňuje nutnost pracovníka pracovat sám na sobě, aby tuto dovednost získal, udržel a dále rozvíjel. Zajímavé je také autorovo zamyšlení se nad „držitelem problému“. Rozlišení, zda je držitelem problému pracovník, nebo klient, vede podle něj k možnosti specifikovat, jaké dovednosti a metody může pracovník použít. Na rozdělení mezi kontrolou a pomocí navazuje autor přehledem profesionálních způsobů práce. Mezi profesionální způsoby kontroly řadí: opatrování, dozor, přesvědčo-

vání a vyjasňování. Doprovázení, vzdělávání, poradenství a terapii řadí mezi profesionální způsoby pomoci. Úlehla zde upozorňuje na fakt, že každý rozhovor je směsí mnoha způsobů profesionální práce. Osu dialogu však podle něj tvoří ten, který se odvíjí buď od pracovníkova rozhodnutí kontrolovat, nebo od dojednané zakázky.

V druhé kapitole nazvané Otevření vysvětluje autor hlavní principy úspěšného navázání kontaktu – připojení se ke klientovi. V této fázi bere v úvahu také omezení, která vyplývají z klientových přání, pracovníkovy odbornosti a sebedefinice a poslání organizace, ve které je pracovník zaměstnán. Za základní v této fázi kontaktu s klientem považuje autor otázku: „Co pro Vás mohu udělat?“, která kromě zájmu o klienta a otevření spolupráce dává klientovi kompetenci rozhodnout, jaký problém bude řešit. Úlehla v této kapitole nabízí také tři další přístupy k tématům a otázkám, kterými se lze v této fázi zabývat a která zformulovali Tom Andersen, Steve de Shazer a Ben Furman. Za způsob, jak klientovi usnadnit překonání počátečních obav a úzkosti, nabízí autor použití technik ocenění a potvrzení.

Ve třetí kapitole nazvané Dojednávání se autor zabývá potřebou bezpečí klienta i pracovníka. Bezpečí pracovníka je podle něj důležité zejména z toho důvodu, že čím bezpečněji se cítí pracovník, tím bezpečněji se bude cítit i jeho klient. Autor se dále zaměřuje na způsoby kladení otázek, které rozlišuje na stvrzující a otevírající. Zatímco otázky stvrzující směřují k popisu a problém spíše upevňují než objasňují a slouží především k uspokojení pracovníkovy potřeby porozumět, otázky otevírající slouží především tázanému jako příležitost k nalezení nové odpovědi a nového pohledu na věc. Samotné dojednávání chápe autor jako způsob vymezení zakázky, která se týká oblasti spolupráce klienta a pracovníka a cílů jejich vzájemné spolupráce. Dojednávání stojí na klientových objednávkách a na pracovníkově objasňování vlastních možností – nabídkách. Autor se na základě vlastní zkušenosti domnívá, že v klientově řeči jsou vždycky přítomny příležitosti pro rozlišení objednávky a záležitosti na pracovníkovi, zda jim tak rozumí a zda na

ně zareaguje. Pozornost autor věnuje také formulaci cíle a nabízí zde sedm požadavků na dobrou formulaci cíle na základě praxe Centra krátké terapie z Milwaukee.

V kapitole Průběh rozvádí Úlehla dále, co již bylo řečeno, a hlouběji se zabývá tématem zplnomocňování klienta, přičemž klade důraz na víru v klientovu schopnost řešit své problémy a jeho schopnost rozpoznat, co je pro něj dobré. Autor zde varuje před stavem, kdy pracovník vidí pouze jediné možné správné řešení klientovy situace, a dává stručný návod, jak tuto situaci překonat. Rozvádí také důležitost nedorozumění jako hnacího motoru každého rozhovoru, protože dorozumění se vždy vyznačuje ztrátou zájmu o téma a uspokojení nad jeho ukončením. Pracovníci by se tedy měli odnaučit snažit se co nejrychleji přijít na to, oč jde, jak to je a co s tím, a nechat klienta, aby na řešení přišel sám. I v této kapitole zdůrazňuje Úlehla roli klienta jako plnoprávného partnera pracovníka.

Předposlední kapitola Ukončení ukazuje, že čím jasnější je od začátku, na čem budou klient s pracovníkem spolupracovat, tím zřetelnější a jasnější bude, kdy mají skončit, a znovu se tak vrací k důležitosti začátku a průběhu spolupráce. Dotýká se také východisek, která pomohou pracovníkovi snížit úzkost z toho, že opouští klienta. Ve stručnosti se kapitola věnuje také specifikům krizové intervence.

Závěrečná kapitola s názvem Příprava se vrací zase na počátek práce s klientem, k samotnému pracovníkovi a jeho schopnosti dívat se s nadhledem na sebe i své jednání s klientem. Autor popisuje fáze vývoje sociální práce a ke třem fázím, o kterých mluví Shulman, přidává čtvrtou: fázi sociálního přístupu, který používá také ve své knize. V podkapitole věnované etice sociální práce se Úlehla věnuje zejména otázkám morálky a moci sociálního pracovníka a upozorňuje na celou řadu potřeb, které si pracovník může ve své práci uspokojovat. Na závěr autor doporučuje pracovníkům v pomáhajících profesích tři prameny, ze kterých budou v průběhu své profesní dráhy čerpat: učitele, od kterého se učí, kolegu, se kterým sdílí, a supervizora, na kterého se obrací o pomoc a radu. V závěru kapitoly apeluje na pracovníky jako prostředníky mezi

normami a klienty, kteří mohou působit na obě strany, to znamená i na změnu norem.

Sympatický je nejen autorův přístup ke klientovi jako expertovi na vlastní život, ale také důraz, který klade na osobnost pracovníka, jeho schopnost reflexe a nutnost dalšího vzdělávání. Ačkoliv se v názvu této publikace objevuje jasné vymezení metod sociální práce, domnívám se spolu s autorem, že metody a poznatky obsažené v knize jsou využitelné i v ostatních pomáhajících profesích.

Věra Růžicková

Shira Richman: Výchova dětí s autismem. Portál, Praha, 2006.

Knihu Shiry Richman můžeme zcela jistě zařadit mezi velmi praktická a užitečná díla. Publikace totiž představuje návod, jak pracovat s dětmi s autismem, jak kompenzovat, reedukovat, napravovat deficity a nedostatky v jejich chování.

Vysvětlení či vykreslení poruch autistického spektra je v knize velmi stručné. Využití rad, návodů a doporučení předpokládá, že čtenář se již dostatečně obeznámil s problematikou autismu, orientuje se v diagnostických kritériích, zná a rozumí autistickým symptomům a znakům. Od autorky se dozvídáme pouze rozlišení základních oblastí diagnostické triády autismu, krátký soupis hlavních rysů a projevů v jednotlivých oblastech, ale už se nedozvíme téměř nic o praktických dopadech autistických rysů na život dítěte s autismem a jeho rodiny. Problematiku nevyrovnaného vývojového profilu zmiňuje Richman jen okrajově a opět bez hlubšího vysvětlení, ačkoli se jedná o velmi významnou charakteristiku dětí s poruchami autistického spektra. Etiologické otázky jsou stejně tak spíše jen naznačeny a autorka z nich pro svou knihu, resp. v knize doporučované postupy neodvozuje žádné závěry.

V první kapitole autorka uvádí také výčet možných terapeutických a vzdělávacích přístupů a metod: psychoanalýzu, diety, facilitovanou komunikaci, sluchový trénink, senzoryckou integraci, terapii pomocí pevného držení, option terapii, muzikoterapii, taneční terapii, arteterapii, TEACCH a konečně aplikovanou behaviorální analýzu. Všechny tyto

metody vysvětluje opět jen velmi stručně, několika větami se snaží uvést hlavní myšlenky jmenovaných přístupů, a většinu z nich odsuzuje jako vědecky nepodložené, pouze subjektivně hodnocené či neúplné. Pouze aplikovaná behaviorální analýza je podle autorky dostatečně vědecky ověřená a především univerzální pro nápravu autistických poruch. S ohledem na povahu poruch autistického spektra, jejich silně individualizované projevy a v souvislosti s obrovskou variabilitou vývojového profilu dětí postižených autismem se takovéto hodnocení jeví jako příliš jednostranné a zjednodušující. Vhodnější je vycházet z individuálních potřeb a charakteristik postiženého dítěte a jeho rodiny a těm přizpůsobit a specificky upravit možnosti, které různé vzdělávací a terapeutické přístupy nabízejí.

V dalších sedmi kapitolách se pak Richman věnuje jednak výkladu základních principů aplikované behaviorální analýzy a poté jejich převedením či aplikacím do dílčích oblastí každodenního života dítěte s autismem. Dozvídáme se tak, že aplikovaná behaviorální analýza má svůj základ v procesu učení, a to jak učení postupnými kroky, tak učení příležitostného. V tomto procesu pak využívá rozlišení, jak tzv. diskriminačního stimulu, tak i posilování, pobízení, generalizace, tvarování či řetězení. Hlavním principem aplikované behaviorální analýzy je tedy využití instrukcí, které mají u dítěte vyvolat správnou reakci. Pokud se správná reakce u dítěte objeví, měla by být okamžitě odměněna. V případě, že má dítě s provedením správné reakce jakékoli obtíže, lze mu pomoci ať už verbální, fyzickou, vizuální či poziční (situační) pobídkou nebo modelováním/gesty. Tato pomoc by však měla být co nejdříve odbourávána, aby se na ní dítě nestalo závislé, a současně by se dítě mělo učit projevit správnou reakci na instrukci v různých prostředích, tedy za různých podmínek, aby tak došlo ke generalizaci naučené dovednosti či schopnosti.

Základními oblastmi života dítěte s autismem, v nichž lze aplikovanou behaviorální analýzu podle autorky úspěšně a funkčně využívat, je oblast volného času dítěte, problémové či nevhodné chování dítěte, základní dovednosti, jako jsou spánkové návyky, použí-

vání toalety, stravovací návyky či samostatné oblékání. Dále pak oblast komunikace, vztahů se sourozenci a konečně chování dítěte mimo domov, tedy v cizím prostředí.

Ve všech těchto oblastech by měl postup podle aplikované behaviorální analýzy začít především pozorováním chování dítěte a prostředí, v němž se toto chování objevilo, jeho pečlivým rozbořením, tedy analýzou, hledáním podnětů, které vyvolaly nesprávné reakce či nevhodné chování postiženého dítěte. Následovat by měl podrobný popis reakcí dítěte na tyto podněty. A konečně posledním krokem je vysledování a indikování odměn, které dítě za své chování dostalo a které mohou u dítěte tyto nesprávné a nevhodné reakce posilovat. Na základě této podrobné analýzy může být vytvořen postup nápravy, který by měl především vést k eliminaci nežádoucích podnětů, tedy těch, které vyvolávají nesprávné reakce, posílení podnětů žádoucích, tedy tzv. diskriminačních stimulů, které se dítě naučí rozeznávat jako instrukce k provedení správné reakce, správného úkonu. Důležité je rovněž dodržování pravidla, že veškeré nevhodné, nesprávné, nežádoucí chování dítěte bude ignorováno, zatímco reakce správné a žádoucí budou ihned odměňovány a posilovány. Nezbytně nutné je odměňovat dítě okamžitě, aby došlo ke spojení správné reakce s odměnou a vyloučil se vliv jiných podnětů a reakcí.

K detailnímu rozpracování tohoto přístupu pro jednotlivé oblasti každodenního života dítěte s autismem obsahuje kniha řadu praktických rad a doporučení, včetně užitečných schémat, tabulek a záznamových archů.

Kniha je velmi praktickým a užitečným pomocníkem pro vytváření kompenzačních a vzdělávacích technik pro děti s autismem. Je možno ji doporučit jako prospěšného pomocníka jak pro odborníky pracující s autistickými dětmi, tak pro rodiče dětí s autismem, ovšem s velkým důrazem na nezbytnost individualizovaného přístupu, a tedy i individualizované aplikace autorkou popisovaných a doporučovaných postupů a metod. Pro odborníky i rodiče by se tak kniha měla stát zejména zdrojem inspirace na cestě vzdělávání a terapie dětí s poruchami autistického spektra.

Jana Mosesová

Jadwiga Šanderová: Jak číst a psát odborný text ve společenských vědách. Praha, Slon, 2005.

Kniha socioložky Jadwigi Šanderové *Jak číst a psát odborný text ve společenských vědách* má být příručkou pro začínající, ale i pokročilejší studenty společenskovědních disciplín, shrnující základní zásady, jichž je dobré se držet při psaní odborného textu. Sama autorka charakterizuje hlavní cíle této knihy takto: „*Smyslem a cílem základních zásad a rad, jež jsem shrnula v této propedeutice, je ukázat, ... jak napsat srozumitelný a odborný text, jenž odpovídá základním formálním požadavkům a ctí publikační etiku.*“ (Str. 9.)

Cestu k dosažení tohoto uvedeného cíle volí nejprve pomocí několika doporučení, vztahujících se k správnému čtení odborných textů, zmiňuje se o aktivním a efektivním čtení, přičemž právě aktivní čtení podle autorky „...*rozvíjí předpoklady k srozumitelnému psaní..., a ten, kdo se dobře orientuje v odborném textu, je také většinou schopen napsat dobře strukturovanou a sdělnou seminární práci.*“ (Str. 7.) Po zbytek publikace se pak autorka již věnuje zásadám tvorby odborného textu, postupně objasňuje kroky nutné k dosažení kvalitního a odborného písemného projevu. Tato část tvoří jádro knihy.

Hlavním důvodem, proč se autorka rozhodla věnovat se tématu tvorby odborného textu, je především nedostatek celistvých příruček pro začínající studenty, které by zachytily tuto problematiku v potřebném rozsahu a komplexně. Doposud publikované příručky většinou nabízejí rady užitečné zejména pro tvorbu diplomových prací, „...*žádná však nepředjímá problémy, s nimiž se studenti potýkají při psaní krátkých textů na počátku vysokoškolského studia.*“ (Str. 7.) Dovednost psát kvalitní odborný text by však podle Šanderové měla být u studentů rozvíjena již od samého počátku a po celou dobu trvání studia.

Šanderová rozdělila svou publikaci do dvou samostatných částí. První část, jak už bylo zmíněno, je jakýmsi přehledem základních rad, jak porozumět odbornému textu a jak přečtený text zaznamenat. Nabízí zde návod k aktivnímu a efektivnímu čtení, přičemž například aktivní čtení spočívá v postupném odhalování

struktury textu, schopnosti určit klíčové pasáže textu, pochopení hlavní myšlenky a jejího kontextu.

Druhá část pak pojednává především o samotných zákonitostech psaní nejprve kratších odborných textů – seminárních prací a statí, nabízí srozumitelný výklad rozdílů mezi různými literárními žánry, vysvětluje rozdíly například mezi komparací, kompilací, recenzní statí, přehledovou statí a dalšími odbornými žánry, se kterými se studenti na vysoké škole setkají.

Samostatnou kapitolu pak Šanderová věnovala zásadám publikační etiky. Hovoří o tom, jak nebýt plagiátorem a jak správně odkazovat. V této kapitole také spoluautorka Alena Miltová reaguje na nejistotu a nejednotnost ve způsobech a úpravě bibliografických citací. Citační normy Alena Miltová zpracovává do přehledných pravidel, která pak mohou studentům sloužit jako praktické vodítko.

V šesté kapitole, kterou považují za obzvláště užitečnou, Šanderová popisuje základní strategii a taktiku psaní diplomové práce, tj. bakalářské či magisterské, ale s úspěchem lze tato pravidla použít i pro psaní kratších statí, seminárních prací apod. Vlastní postup tvorby autorka rozděluje do sedmi logických kroků: 1. Vytvoření projektu práce, 2. Sestavení rešerše, 3. Formulace základních zjištění, 4. Sestavení „makety“ textu, 5. Vytvoření pracovní verze textu, 6. Zhotovení konečné verze z hlediska jeho struktury a obsahu a 7. Formální úprava definitivního textu. Z těchto kroků názorně vyplývá, že vlastní psaní představuje pouhou polovinu práce na tvorbě textu. Podstatnou část práce, a právem autorkou označovanou za nejpodstatnější, totiž tvoří studium literatury a úvahy o budoucí podobě a obsahu textu. Důraz, který autorka patřičně klade na promyšlenost textu, „...*ušetří studentovi následná nepřijemná překvapení a zklamání při psaní a dokončování textu.*“ (Str. 126.)

Poslední dvě kapitoly překračují rámec autorkou stanoveného cíle, neboť umožňují nahlédnout za prvě do umění přesvědčivé prezentace (což jistě není na škodu například při obhajobě práce či při ústním zkoušení) a za druhé do publikování odborného textu v různých odborných časopisech.

Knihu doplňují čtyři praktické ukázky krátkých písemných prací studentů, které mají názorně ukázat, že kvalitní odborný text může vzniknout nejen v závěru studia při psaní diplomových prací, ale že tyto nároky může splňovat i obyčejná seminární práce.

Autorka velmi dobře využívá svůj pedagogický potenciál a své dlouholeté zkušenosti jednak se psaním odborných textů, ale i s vedením studentských prací a nabízí celistvý a poměrně přehledný text. Vše tak činí s pochopením pro praktické potřeby začínajícího studenta nejen sociálních věd.

Mezi přednosti této knihy tedy patří především autorčiny bohaté zkušenosti a komplexnost zachycené problematiky, užitečná pak jsou jednotlivá shrnutí nejdůležitějších pouček na závěr každé kapitoly. Nedostatků naopak spatřuji v absenci věcného rejstříku, což zpomaluje orientaci v textu, čtenář je tak odkázán pouze na obsah, popřípadě je nucen prociť celou knihu, aby získal konkrétní informaci.

Tuto knihu lze rozhodně doporučit začínajícím studentům, ale i pedagogům, protože nejen studenti v této oblasti mohou občas ztrácet pevnou půdu pod nohama.

Alena Biskupová

Jürg Willi: Psychologie lásky. Osobní rozvoj cestou partnerského vztahu. Portál, Praha, 2006.

Psychologie lásky – nezní ten název přímo lákavě? Vždyť koho z nás se to téma nijak nedotýká? Kdo z nás v něm alespoň trochu „neplave“? Kdo by o lásce nechtěl vědět více? A tak využijete nabídku a otevřete knihu v odborných kruzích známého párového terapeuta, který se partnerskými vztahy zabývá celý svůj profesní život.

Kniha je rozčleněna na tři obsahové části. V první Willi rozebírá podmínky a předpoklady milostných vztahů, hledá odpověď, k čemu vlastně milostné vztahy potřebujeme, přemítá nad vzájemným vztahem lásky a sexuality. Autor vychází ze základní teze, že v lásce uskutečňujeme sebe samé, vidí v ní prostředek osobního rozvoje, přestože nutně musí narážet na hranice vzájemné otevřenosti a porozumění.

Doufáme, že se v milostném vztahu nalezneme, rozvineme a uskutečníme svůj nejintimnější osobní potenciál. Seberealizaci však uvnitř vztahu hledají oba partneři, jejich představy se jednou musí chtít nechtě střetnout. Tyto střety jsou základem určité dynamiky vztahů. Jde spíše o to, do jaké míry jsou konflikty a způsoby jejich řešení konstruktivní, či destruktivní. Tou méně příznivou variantou pro vztah je boj o moc, který ochromuje veškerou kooperaci. Přichází ze vztahu, když v komunikaci nejde „o věc“, o její obsah, ale spíše o vítězství nebo odvrácení porážky.

Willi přirovnává chování při výběru partnera k volbě spoluhráče k tenisovému zápasu. Nejlépe hru vychutnáme s přibližně stejně silným partnerem. V ní se také nejvíce naučíme, nejvíce rozvíjíme své možnosti. Pokud jsou předpoklady a schopnosti hráčů jasně nevyrovnané, jeden bude brzy cítit, že hraje hru nad své možnosti, bude si připadat přetížený, méněcenný, zatímco druhý bude prožívat stále silnější nudu a frustraci.

Willi se zabývá také proměnou milostných vztahů ve společenském vývoji po roce 1968, sleduje širší společenské souvislosti promítající se uvnitř partnerských vztahů. Proměny se dotýkají trendů v sexuální životě, struktury partnerského vztahu, pohlavních či rodových rolí. Samostatnou kapitolu vyčlenil Willi sexualitě – „spojující i ničivé energii lásky“. Píše o „sexualitě vášně“, „sexualitě harmonie“ a vzájemnými vztahy mezi těmito póly tělesného i duševního soužití. První část knihy uzavírá autor kapitolou týkající se vzájemného vztahu náboženství a lásky.

Druhá část knihy sleduje milostný vztah jako proces zahrnující vědomé i neurotické milostné konflikty, výčitky partnera vycházející jako hlas jeho nevědomí, odraz krizí ve vztazích. Willi nabízí také vlastní pohled na fáze milostného vztahu. Dynamika vztahu podle něj začíná fází milostné touhy. Už během ní se přitom projevují stopy naší minulosti, které se transformují do nejružnějších forem strachů a obran. V úvahách o následující fázi, výběru partnera, nabízí Willi také několik kasuistik, na nichž ilustruje některé další faktory, které vstupují při výběru partnera do hry – především zamilovanost, ale také strach z ní

a obranné mechanismy, které jsme si během života vytvořili. Zklamání a osamělost v lásce vnímá Willi jako další možnou fázi vývoje vztahu, v souladu se svým celkovým pohledem také jako výzvu k dalšímu osobnímu vývoji. Následuje výčet dalších fází včetně zajímavých úhlů pohledu na některé jejich aspekty – jmenujme pohled na vnitřní a vnější společně budovaný svět ve vztahu či různé stupně závaznosti při vytváření společného světa. Při výčtu fází vztahu se Willi nevyhýbá ani rozhodům a rozvodům či ovdovění.

Třetí část vyjadřuje vztahovou a ekologickou perspektivu párové terapie. Zabývá se účinky párové terapie, integrací prvků jiných terapeutických škol do párové terapie i ekologickou koncepcí párových vztahů obecně. Ekologickou koncepcí vnímá jako fokus zahrnující již napětí a obavy při výběru partnera, osobní historii vztahu až po aktuální párové konflikty. Výklad tohoto fokusu či těžiště pohledu je opět obohacen několika kasuistikami. Pro vlastní koncepci konfrontuje a zvažuje psychoanalytický pohled, akcentující zvnitřněné minulé vztahové zkušenosti s behaviorálním přístupem zaměřeným především na komunikaci. Knihu autor uzavírá shrnutím a především výhledy do budoucna. Znovu vyzdvihuje svou základní tezi, že sebeuskutečnění je dnes zásadním faktorem pro vytváření a udržení milostného vztahu.

Psychologii lásky mohou doporučit jako podnětnou, zajímavou, tématem přitažlivou knihu. Willi uvažuje o vztazích z perspektivy pro nás ne právě běžné, přitom, řekl bych, zásadně důležité. Každý z nás může ve Williho úvahách najít podněty, které může aktivně zapojit do svého vlastního vztahu nebo si je ponechat jen jako úvahy pro své vědomí, pro svět svých fantazií, vzpomínek i myšlenek.

Martin Hofman

Ervin Goffman: Stigma. Poznámky o způsobech zvládání narušené identity. Praha, Slon, 2003.

Knih, jejíž první vydání vyšlo v roce 1963, se zabývá stále aktuálním tématem identity a stigmatu, stavu, kdy jedinec je vnitřně nebo vnějškově označen za odlišného od ostatních

lidí. Stigma z etymologického hlediska v řečtině znamenalo označení fyzického nedostatku, který vypovídá o vnitřním (morálním) deficitu takto zohyzděného jedince. Připomeňme jen, že starověcí Řekové vyznávali ideál harmonie těla a duše – kalokagáthia. Stigma však neznamenalo pouze přirozené zohyzdující znaky, ale i nejrůznější vypálená znamení, odřezané končetiny, které všem ohlašovaly, že daná osoba je zločinec či otrok.

Goffman se zabývá strukturálními předpoklady vzniku a udržení konceptu stigmatu v současné (tehdejší) společnosti. Společnost podle něj legitimizuje společenské kategorie jedinců a jejich přepokládané vlastnosti. Lidé nejsou tedy ve styku/při setkání s nimi nijak překvapení či zmateni. Vnitřně a podvědomě lidé kladou na své protějšky v komunikaci nároky, a pokud jim druzí odpovídají, komunikace s nimi probíhá bez komplikací. Goffman to nazývá „sociální identitou“ (str. 10nn); tu dále rozlišuje na virtuální (požadavky okolí, které odpovídají při prvním dojmu) a skutečnou (požadavky okolí korespondují se skutečnými vlastnostmi osoby). Osoba však může mít vlastnost – atribut, který při setkání s osobou druhou „převáží“ v jejím vnímání a je vnímán jako nebezpečný, ohrožující a především diskreditující, a toto nazývá Goffman stigmatem („silně diskreditující atribut“, str. 11). Stigma je třeba velmi často tajit, pokud se člověk chce zařadit do společnosti, v níž často vládne stereotypní vnímání těchto společensky diskreditujících a nežádoucích atributů (může se jednat i o naprosto nevinné stigma, když chlapec z kriminální party chce jít do knihovny – tato návštěva ho může stigmatizovat u jeho vztahné skupiny, party). Goffman rozlišuje stigmata tělesná (znetvoření), duševní (špatné vlastnosti, ale i onemocnění, uvěznění, politický radikalismus či homosexualita) a stigma rasy, národa či náboženství. Každá akceptace stigmatu znamená pro stigmatizovaného omezení rovných životních příležitostí a šancí.

Stigmatizovaný potřebuje, jak vyplývá z řady příběhů publikovaných v knize, získat zdravé sebevědomí a zdravou zpětnou vazbu od svého okolí. Ve vztahu ke skupině stejně stigmatizovaných se dělí lidé na zasvěcené a našince.

Goffman, jak již bylo řečeno, rozlišuje mezi skutečnou a virtuální identitou a mezi těmito identitami může existovat rozpor (například stigmatizovaný se na veřejnosti ke svému stigmatu nezná, aby se nezdiskreditoval, např. bezdomovec s jízdenkou na vlakovém nádraží předstírá, že je cestující). Z téhož důvodu často lidé s nějakým stigmatem vyhledávají novou společnost, ve které o jejich stigmatu nikdo nic neví (například známí lidé). Stigmatizovaní se pokouší také mást druhé (například narkomani si vpichují drogu na neočekávaných místech, aby nebyli označeni za narkomany).

V závěru studie se Goffman věnuje odchylce, stigmatu, ve významu deviance, odchylky a odmítání společenských norem; používá však i termín „normální deviant“ (str. 149nn) právě pro stigmatizovaného, který se nachází v opozici k normálnímu, například člověka s amputovanou nohou, a vychází z předpokladu, že odlišnost vyvolává stud, lidé se nechtějí příliš odlišovat.

Goffmanovy poznámky a postřehy jsou aktuální i po 40 letech a nabízejí vnímavému čtenáři cenné podněty o stigmatizovaných v postindustriální době, například chudých (chudších) apod.

Stanislava Ševčíková

Jiří Winkler, Lenka Klimplová, Martin Žižlavský eds.: Účelové programy na lokálních trzích práce. Jejich význam, potřebnost a realizace, Brno, Masarykova univerzita, 2005.

Trojice editorů sestavila velmi zajímavou publikaci pojednávající o programech politiky zaměstnanosti uplatňovaných na lokálních trzích práce. Kniha je souborem téměř dvaceti příspěvků přednesených v rámci stejnojmenné konference uspořádané v dubnu 2005 v Brně.

Publikace představuje netradiční směs osmnácti autorů. Někteří jsou již čtenářům dobře známí četnými publikacemi z oblasti trhu práce (například Tomáš Sirovátka, Jiří Winkler nebo Věra Kuchařová), jiní jsou „referenty z praxe“, kteří obohacují knihu svými zkušenostmi s aplikací účelových programů v různých lokalitách České republiky.

Knihu editoři rozdělili do tří logických celků, jejichž cílem je komplexně a mnohovrstevnatě popsat danou problematiku. V první části nazvané Proces tvorby lokálních programů na trhu práce se autoři věnují především významu lokálních programů, jejich účelnosti a předpokladům jejich tvorby. Winkler zde přihlíží také k vlivu politiky zaměstnanosti, kterou prosazuje EU, a možnostem mezinárodní spolupráce, popisuje však i její limity stanovené především různorodostí jednotlivých regionů a lokalit. Pavel Horák de facto potvrzuje teze o odlišných způsobech a výsledcích implementace programů v důsledku odlišných podmínek daných lokalit. Ilustrací je provedený výzkum zabývající se odlišnými přístupy k implementaci individuálního akčního plánu zaměstnanosti na vybraných českých úřadech práce. První část publikace uzavírá Winkler příspěvkem Role expertizy při tvorbě lokálních programů. Aktuální role expertů v podmínkách současné české politiky zaměstnanosti spočívá podle Winklera (str. 59) ve vyjasňování a sladování vzájemných očekávání mezi politiky a profesionály.

Plynule na poslední příspěvek vysvětlující roli expertizy navazuje druhá část publikace Analýza potřeb rizikových skupin na českém trhu práce, kterou tvoří právě akademické expertizy problému. Jednotlivé příspěvky popisují situaci, problémové aspekty a možné nástroje řešení problémů vybraných skupin nezaměstnaných či pracovníků ohrožených nezaměstnaností. Konkrétně se jedná o zdravotně postižené, ženy vracející se na trh práce po rodičovské dovolené, příslušníky romské menšiny, osoby s nízkou kvalitací a absolventy škol.

Ve třetí části knihy nazvané Současný stav rozvoje lokálních programů na českém trhu práce odborníci z úřadů práce prezentují zkušenosti s různorodými programy aplikovanými v lokalitách jejich působnosti, jež směřují k integraci rizikových skupin na trh práce. Lze je vnímat jako příklady „dobré praxe“, které mohou sloužit jako inspirace či návod jiným odborníkům, nelze je však bezmyšlenkovitě převzít z důvodu již zmiňovaných odlišných charakteristik jednotlivých lokalit.

Závěr publikace je věnován stati Hodnocení programů z hlediska partnerství a ade-

kvátního plánování. Autoři, jimiž jsou editoři celé knihy, se snaží souhrnně popsat silné i slabé stránky současné podoby účelových programů na lokálních trzích práce v ČR. Základními silnými stránkami se jeví spolupráce více subjektů na řešení problému stejně jako časté smíšené financování programů budovaných na základě partnerství. V neposlední řadě je důležitý také souběžný vývoj účelových programů na lokálních trzích jako projektů mezisektorového partnerství i účelově vytvářených adaptací resortní politiky zaměstnanosti, který přispívá k větší flexibilitě a účinnosti těchto programů. Slabé stránky pak autoři identifikovali v nízkém počtu zapojených úřadů práce, nevyváženosti sociálních a ekonomických cílů a nedostatečné pozornosti věnované potřebnému monitoringu a analýze potřeb rizikových skupin.

Publikaci považuji za výjimečnou právě z důvodu účelného propojení teoretického odůvodnění potřeby a významu účelových programů, analýzy problémů kategorií osob, jimž tyto programy mohou být největším přínosem. Důkazem tohoto přínosu jsou zkušenosti pracovníků úřadu práce. Komplexnost řešené problematiky činí knihu zajímavou pro různé skupiny čtenářů, od studentů až po ostřílené matadory úřadů práce či neziskových organizací. Jednotlivé statě a příspěvky vykazují vysokou úroveň, někdy se text jeví dost náročným, což je však společné většině vědeckých publikací. Naopak příspěvky odborníků z úřadů práce soubor textů odlehčují a vnášejí do něj dávku reálných zkušeností, které se mohou od představ akademiků často významně lišit. Kniha poskytuje důkaz, že kvalitní reflexe problému založená na odborné expertize napomáhá realizovat programy, které skutečně řeší daný problém. Nejen v rovině opětovného umístění uchazečů na trh práce, ale přispívají i k celkovému zkvalitnění jejich života. Formulace podkladů pro teoretické zakotvení programů sociální politiky pak také musí reflektovat skutečný stav problému, nelze je tvořit v akváriu akademických předpokladů, ale spolu s pochopením možností a omezení dané lokality.

Klára Vrbková

Ivo Možný: Rodina a společnost, Praha, SLON, 2005.

Ivo Možný, profesor sociologie působící na Fakultě sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně, rozšířil v roce 2006 knižní trh o svoji další monografii. Kniha je v podstatě úvodem do sociologie rodiny, a jak sám autor v předmluvě předepisuje, má sloužit ke studiu sociologie rodiny v rámci terciárního vzdělávání. Kniha vychází z autorovy monografie *Sociologie rodiny*, publikované v roce 1999 a v druhém vydání v roce 2002. Uspořádání zůstává prakticky totožné s oběma předchozími vydáními, nicméně text autor rozšířil/posměnil a aktualizoval. Zcela nová je poslední kapitola Česká rodina, která představuje ucelený pohled na současný stav české rodiny a jejich vývojových tendencí zejména po roce 1990.

Text je rovněž didakticky přepracován. Z původní edice nakladatelství SLON *Základy sociologie* bylo totiž vydání nové monografie přesunuto do ediční řady *Studijní texty*, což se odrazilo (jak autor sám uvádí) v posunu jazyka od „akademického žargonu blíže k jazyku předpokládaného uživatele“ (str. 10). Snad i proto je kniha velmi čtivá a zájemci o sociologii rodiny a její velké i malé teorie přináší vědecký zážitek bez následného intelektuálního vyčerpání, jak tomu u mnohých vědeckých titulů bývá. Předkládaná kniha jakožto studijní materiál nepostrádá ani instrument pro kontrolu (sebekontrolu či kontrolu vyučujícího) zvládnutí informačního obsahu textu – otázky, úkoly, náměty k zamyšlení či k diskusi nechybí za žádnou kapitolou.

Kniha obsahuje deset kapitol a je členěna do tří tematických částí.

Tématem první části jsou sociologické teorie rodiny. Vývoj sociologie rodiny (a potažmo i instituce rodiny jako takové) sleduje autor chronologicky, prakticky od počátku ustavení sociologie jakožto vědecké disciplíny až po současnost. Text nás provází přes klasické teorie rodiny 19. století a počátku 20. století, přes velké teorie rodiny konce 50. let 20. století až po „malé“ teorie, které se objevují zejména od 70. let minulého století. Je třeba ocenit, že autor ve svém textu nezahlučuje čtenáře výkladem relativně složitého vývoje sociologické teorie. Pracuje s teoriemi výběrově, stručně je charakterizuje tak, aby mohl ukázat, o které

teoretické školy a o které jejich prvky se jednotlivé sociologické teorie rodiny opírají.

První kapitola Rodina jako neměnná instituce krátce zachycuje vývoj rodiny od tradiční k postmoderní společnosti. Nacházíme zde autorovu bilanci nad dynamickým rozvojem rodiny (jakožto předmětu zkoumání) a vyplývajícími důsledky pro vývoj sociologické teorie rodiny (str. 24).

Následující kapitola Klasické teorie rodiny se věnuje výkladu raných, někdy spekulativních sociologických teorií rodiny především 19. století. Seznamuje nás s počátky české sociologie rodiny a přenáší nás do poloviny 20. století, kdy vznikly dvě velké teorie rodiny: jedna spojená s osobností Talcotta Parsonse a opřená o tehdy vládnoucí paradigma strukturálního funkcionalismu, druhá formulovaná W. J. Goodem a vycházející z historických a antropologických srovnávacích studií. Dozvídáme se o jejich přednostech i kritice.

Další kapitola navazuje výkladem teorií, které v oblasti sociologie rodiny zaujaly místo po rozpadu klasických teorií rodiny, zejména na konci let šedesátých a v sedmdesátých letech minulého století. Tyto teorie reagují na změnu společenského klimatu a reflektují skutečnost, že rodina přestala být chápána jako ideál stability (zejména tváří v tvář výrazným rozdílům v chování generací v druhé polovině 20. století). Sociologie rodiny si totiž uvědomila, „že nemůže budovat svou teorii výlučně na základě modelu monogamické, neolokální a dvougenerační rodiny. Ač to byl model do poloviny dvacátého století normativně závazný ve střední třídě, se silným přesahem do celé společnosti, a ač aspoň jako normativní model zůstává pro většinu populace v platnosti...“ (str. 24). Tato rostoucí diverzita rodinného chování tedy znamenala v sociologii rodiny postupnou rezignaci na vybudování jedné ucelené teorie rodiny (alespoň prozatím, jak říká autor), o což se pokoušely právě klasické teorie rodiny až do 70. let 20. století. Kapitola tedy zachycuje teorii sociální směny (teorie racionální volby, její různé varianty a kritika), teorie rodiny vycházející ze systémové teorie, symbolického interakcionismu a fenomenologicky inspirované teorie sociálního konstruktivismu, nechybí teorie sociálního konfliktu a sociobiologie.

Druhý tematický okruh knihy, který tvoří čtvrtá až devátá kapitola, by mohl být charakterizován jako soubor výkladů a dosud zachyceného poznání o sociálních jevech spojených s institucí rodiny a rodinným životem. Autor sleduje jednotlivé jevy lidského manželského a reprodukčního chování. Nejprve se věnuje rodině jakožto základnímu prvku nerovnosti ve společnosti. Nahlíží třídně zakotvené rozdíly v reprodukčním chování, rozdíly v péči o děti či v šancích na dosažené vzdělání, pojednává o roli sociálního a kulturního kapitálu v přenosu nerovnosti z generace na generaci. Autor poukazuje na výsledky studií, které dokládají, že „rodina působí jako nejmocnější prvek z těch, jež se snaží mařit soudobé úsilí západních společností o vyrovnání lidských šancí alespoň v okamžiku sociálního startu“ (str. 18). Dozvídáme se i o problematice kognitivních tříd jakožto faktoru mimoekonomické stratifikace.

Další kapitola nás učí o významu lásky a sexu pro rodinné chování a o mechanismech výběru partnera, čímž překonává zatím ignorovaný dluh sociologie rodiny vůči tématu *vzniku* rodiny. Je zde rozpracována teorie sňatkového trhu a sociální a kulturní podmíněnosti párování.

Následně jsme postaveni před praktické důsledky lásky, a to rodičovství. Autor nás seznamuje s jeho realizací během životního cyklu, s jeho změnami v dnešních vyspělých společnostech, s jeho „poruchami“ (ve formě incestu či týrání dětí) či jeho proměnami způsobenými posunem rolí mužů a žen. Dalším velkým tématem je v šesté kapitole socializace dítěte v rodině i mimo ni (oslabování vlivu rodiny).

Poté autor navazuje právě tématem měnění se role žen a mužů v současných společnostech. Dostáváme odpověď na otázky, jaká je rodinná situace zaměstnaných žen, v jaké rodinné chování obou partnerů a v jaké reprodukční strategii zaměstnanost žen vyúsťuje. Zbývá ještě problematika rozvodů, kde se přes historický vývoj právní úpravy manželství dostáváme k zachycení vývoje rozvodovosti v ČR i v jiných zemích a k poodhalení jeho příčin i možností predikce rozvodového chování podle určitých sociodemografických charakteristik. Pozornosti se zde dostává i aktuálnímu tématu sociologických

výzkumů, a to opakovaným manželstvím, tedy v podstatě opakovaným rodinám. Poslední kapitola druhého tematického okruhu se dotýká otázky konce rodiny, což ovšem, jak potvrzuje autor (str. 230), není v sociologii rodiny povzdech nijak nový. S obavami z konce rodiny se tedy setkáváme snad v každé etapě vývoje teoretického myšlení o rodině a v současnosti pak tváří v tvář individualismu a diverzitě životních stylů postmoderní společnosti.

Za třetí tematickou část knihy může být považována již zmiňovaná desátá (a poslední) kapitola knihy, která nás seznamuje s vývojem české rodiny téměř posledních dvou desetiletí.

Knihla se v celé své délce opírá o odkazy na významné autory zejména anglické, americké, německé a francouzské sociologie (a nejen sociologie), kteří svým dílem přispěli k rozvoji poznání o rodině či se přímo sociologii rodiny věnovali. Jména českých autorů spojených nejen se sociologií rodiny, ale prakticky s počátky české sociologie vůbec začínají koncem 19. století odkazem na Tomáše Garrigua Masaryka (přes Emanuela Chalupného, Inocence Arnošta Bláhu), ale téměř vzápětí končí u Otakara Machotky po druhé světové válce. Poté

byla česká sociologie téměř na půlstoletí úspěšná, jak uvádí autor, „v českých zemích byla sociologie v padesátém roce zrušena a zakázána jako buržoazní pavěda“ (str. 51). Od tohoto bodu proto kniha sleduje vývoj sociologie rodiny především v rámci západoevropského a amerického myšlenkového prostoru a k českým jménům se (až na výjimky) vrací teprve s návratem demokracie do české společnosti i do její akademické sféry.

Příjemným oživením textu je zařazení fotografií (krom jiného se dozvídáme, jak vypadala autorova pra-tchyně s manželem), stejně jako kreslených vtipů Vladimíra Jiráňka. Kniha bych doporučila jak studentům sociologie či jiných společenských věd, tak i dalším zájemcům méně či více školeným v tématech s rodinou souvisejících. Kniha totiž reprezentuje ucelený pohled na vývoj instituce rodiny a zejména na rozvoj více či méně úspěšných intelektuálních úvah autorů euroamerického civilizačního okruhu na téma rodiny (v různých jejích podobách), která je zatím stále považována za základní kámen jakékoli známé etapy vývoje lidské společnosti.

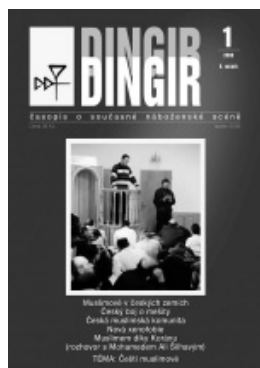
Helena Bartáková



DINGIR

WWW.DINGIR.CZ

Populárně odborný religionistický čtvrtletník Dingir již devět let nepředpojatě informuje o současných podobách světových náboženství - o nových náboženských hnutích, církvích, duchovních společenstvích i o problematice tzv. sekt a sektářství.



36 stran A4, 39,- Kč
roční předplatné 216,- Kč
Redakce: 274 820 884.

Témata posledních Dingirů:

2006

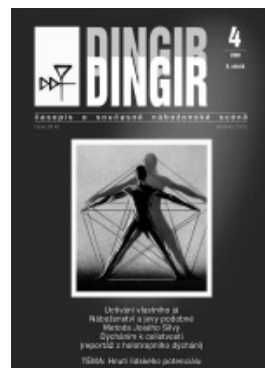
Čeští muslimové
Náboženství ve Spojených státech
Progresivní a konzervativní podoby náboženství
Apokalyptická očekávání a milenialismus

2005

Jídelní předpisy a náboženství
Nová hnutí v římskokatolické církvi
Náboženství a léčení
Hnutí lidského potenciálu

2004

Romové a náboženství
Pravoslavné křesťanství
Český hermetismus
Tibetský buddhismus



Předplatné: www.send.cz
administrace@send.cz
Objednávky: 225 985 225.

ČASOPIS O SOUČASNÝCH PODOBÁCH NÁBOŽENSKÉHO ŽIVOTA



Asociácia supervízorov a sociálnych poradcov, Grosslingova 67, 811 09 Bratislava

Radi by sme Vám dali do pozornosti ponuku našich akreditovaných 2 kurzov pre ľudí pracujúcich so sociálnymi klientmi, ktoré otvárame – Príprava sociálneho poradcu a Základy sociálnej práce.

Kurz by sa mal konať v 4 blokoch po 4 dni, pričom je potrebné absolvovať všetkých 16 pracovných dní kurzu. Akceptujeme absenciu 2 dni, ak by ste vynechali viac dní, príslušné témy si budete musieť zadarmo nahradiť s nasledujúcim kurzom, až potom Vám bude vydané Osvedčenie o absolvovaní kurzu, akreditovaného Ministerstvom školstva SR. Je to 160 hodinový kurz, preto sa jedná reálne o 16 pracovných dní rozložených do 4-dňových blokov (raz mesačne). Predpokladané ukončenie kurzu je teda v decembri 2006/januári 2007.

Cena kurzu je 8800 Sk, v cene kurzu nie je zahrnuté cestovné, strava a ani ubytovanie, ktoré si účastníci musia zohnať sami.

Termíny jednotlivých dní oboch kurzov sú:

Základy socialnej práce (ZSP):

- 18. – 21. 9. 2006
- 16. – 19. 10. 2006
- 6. – 9. 11. 2006
- 4. – 7. 12. 2006

Príprava socialneho poradcu (PSP):

- 27. – 30. 9. 2006
- 25. – 28. 10. 2006
- 22. – 25. 11. 2006
- 17. – 20. 1. 2007

V časoch vždy: 8.30–16.30 hodín v Bratislave

V prípade Vášho záujmu nám, prosím, pošlite čo najskôr záväznú prihlášku (keďže už máme veľa prihlásených záujemcov) e-mailom v tvare: „Záväzne sa prihlasujem na kurz PSP/ZSP – meno, organizácia, telefón, e-mail“

Mgr. Elena Kopcová
Projektová manažérka ASSP
031-7878811, 0907-154601
ena@assp.sk

Dobrovolnictví – ochrana před sociálním vyloučením

Kroměříž, 15.–16. května 2006

Konference pořádaná Klubem UNESCO Kroměříž a HESTIA – Národním dobrovolnickým centrem si kladla za cíl představit dobrovolnictví jako formu aktivit politiky zaměstnanosti s důrazem na ohrožené skupiny. K těm patří například absolventi škol, ženy po mateřské dovolené a nezaměstnané v předdůchodovém věku. Účastníci konference se dále na konkrétních příkladech seznámili s možnostmi dobrovolné osobní asistence u starších, zdravotně postižených i ve školách jako nástroji sociálního začlenění dobrovolných asistentů i jejich klientů.

Na počátku řady již šesti konferencí o dobrovolnictví stály zkušenosti sdružení Hestia s dobrovolnickými programy zaměřenými na děti a mládež, na seniory, na pacienty a další potřebné. Druhým popudem bylo setkání s lidmi z Klubu UNESCO, kteří se zasloužili o zařazení kroměřížského zámku a zahrad do seznamu památek UNESCO. S klubem UNESCO jsme se dohodli na uspořádání dekády konferencí s tematikou dobrovolnictví a dárcovství.

První téma letošní konference se týkalo dobrovolné osobní asistence, tedy dobrovolnictví založeného na vztahu dvou lidí, potřebného člověka – obvykle se zdravotním nebo sociálním hendikepem – a „pomáhajícího člověka“ – dobrovolníka. Podle druhu a povahy postižení si dobrovolnou osobní asistenci může potřebný člověk zajišťovat sám, nebo mu pomáhá organizace, obvykle občanské sdružení či svépomocná skupina vzniklá na pomoc zdravotně postiženým.

Druhé téma se týkalo dobrovolnictví jako jedné z činností podporujících aktivní politiku zaměstnanosti. Nosnými prvky dobrovolnictví jsou především: komunikace a vztahy, potřeba být užitečný a zároveň potřebný. Dobrovolnictví na rozdíl od placeného zaměstnání je zaměřeno především na sociálně psychologické aspekty. Vlastní výkon profese je zde výrazně potlačen. Dobrovolník si ověřuje především svoji lidskou roli ve vztahu ke klientům či poskytovaným službám i ve vztahu k profesionálním zaměstnancům.

V materiálu Ing. Jany Hrdé z Pražské organizace vozičkářů: Potřeby pečujících – dobrovolní osobní asistenti najdeme autentické odpovědi dobrovolníků o tom, co jim bere a dává dobrovolnictví:

„Dobrovolnictví nám bere čas a kus osobního života, iluze o úžasných staroušcích a lidech s postižením, dobrovolnictví nám bere dětský pocit bezpečí a jistoty, protože se člověk začne bát, když si uvědomí, co ho čeká a co se mu může v životě přihodit.

Dobrovolnictví nám dává smysluplnou činnost, dobrý pocit, že pomáháme, báječné vědomí, že někomu můžeme dát pocit bezpečí, lepší poznání toho, co je náš vlastní životní problém, umění odhadnout, kolik člověk vedle nás ještě může a co už nezvládá, zkrátka lepší porozumění lidem a širší a hlubší pohled na člověka jako takového, sociální citění, vztahové obohacení, přátelství, přínos člověčenství, když se klient stal součástí našeho života, umění postavit se potížím, posunutí osobních hranic, sebeovládání, pokoru, otevření srdce a zjemnění duše, dobré uplatnění osobních kompetencí, vědomí, jak je důležité zdraví, cenné rady do života, praktické dovednosti, umění organizovat si čas, starat se o domácnost, hospodařit s penězi, úvod do života, vstup – jakousi bránu do reality, otevření jiné úrovně žití, možnost vystoupit z vlastního života a podívat se jinam, touhu žít každý den naplno, vzpruhu – když vidíme, jak někdo ve vysokém věku nebo s postižením se má k životu, dává povzbuzení a odvalu.

Manuály a příručky o dobrovolnictví nabíjíme ke stažení na internetových stránkách www.hest.cz v rubrice Knihovna/Metodické materiály a publikace. Pro zájemce o výše uvedené programy jsou to například: Metodika dobrovolnictví nezaměstnaných z hlediska projektů Job Rotation, Potřeby pečujících – dobrovolní osobní asistenti, Nová dokumentace dobrovolnických center a programů a Informace o pojištění dobrovolníků partnerských organizací prostřednictvím Hestia – NDC.

PhDr. Jiří Tošner

„Proč zrovna můj sourozenec nebo rodič onemocněl? Proč ne já? Zavinil jsem to nějakým způsobem? Jak mohu svému sourozcovi nebo rodiči pomoci? Jak s ním komunikovat? Můžu nějak ovlivnit, jak bude o sourozence/rodiče postaráno? Jak se vyrovnat se strachem, který o sourozence/rodiče mám, aby si neublížil nebo aby neublížil mně a rodině? Jak se vyrovnat s tím, že už mě celá situace štve a nevím, jak ji dál snášet? Jak řešit, že nemocný člen rodiny je na mně závislý a přitom chci žít svůj vlastní život mimo původní rodinu?“

Jestli se vám podobné otázky honí hlavou a chtěli byste si o nich popovídat s lidmi, kteří se s těmito pochybnostmi také potýkají, přijměte pozvání na setkání

Svépomocné skupiny pro sourozence a potomky lidí s duševním onemocněním,

kteří se koná **každou druhou středu v měsíci od 18 do 20 hodin** (nejbližší setkání 11. 10. a 8. 11. 2006) v příjemném prostředí Humanistického centra Narovinu, Vltavská 24, Praha 5 v blízkosti metra „B- Anděl“)

Kromě povídání si o svých zkušenostech a problémech je na setkání možné:

- prohlédnout si a případně si půjčit brožurky, knížky a časopisy o problematice duševního onemocnění
- získat informace o službách pro lidi s duševním onemocněním a jejich blízké
- společně se dívat na filmy a dokumenty týkající se duševního onemocnění
- poslechnout si povídání pozvaného odborníka na vybrané téma
- přemýšlet o možných dalších aktivitách sourozenců a posléze je realizovat (tvorba webových stránek o této problematice, pomoc při některé z destigmatizačních kampaní, spolupráce se svépomocnými skupinami rodičů apod.)

Jedná se o svépomocnou skupinu, není proto na ní přítomen žádný profesionál (pokud si ho nepozveme), a nejedná se tedy o odbornou pomoc. Jde spíše o vzájemnou podporu na základě sdílení podobných zkušeností.

V případě, že vás tato nabídka zaujala, obraťte se na Kláru, tel.: 607 251 829 nebo Lenku, tel. 777 628 709 nebo napište na e-mail: sourozenci.deti@centrum.cz

Těšíme se na vás.



OBJEDNÁVKA PŘEDPLATNÉHO 2006 Tuto objednávku vystřihněte a odešlete na adresu redakce Jméno a adresa objednatele (nezapomeňte prosím uvést PSČ):	
Fakturační adresa (nezapomeňte prosím uvést PSČ): Uvádějte prosím tehdy, je-li fakturační adresa odlišná od adresy zaslací. Platí pro objednávky organizací.	
tel./mobil:	e-mail:
IČO, DIČ objednatele:	
Závazně objednávám předplatné časopisu SOCIÁLNÍ PRÁCE/SOCIÁLNÁ PRÁCA: celý ročník 2006 (set 4 čísel) ☐ (vypište počet kusů)	
☐ ks 1/06 Sociálně-právní ochrana dětí ☐ ks 2/06 Domácí násilí	☐ ks 3/06 Organizační kultura ☐ ks 4/06 Bezdomovectví
Prosím o zaslání minulých čísel (vypište počet kusů):	
☐ ks 4/05 Probační a mediační služba ☐ ks 3/05 Rovné příležitosti ☐ ks 2/05 Sociální práce s rodinou ☐ ks 1/05 Aktivní politika zaměstnanosti* ☐ ks 4/04 Hodnoty a etika v sociální práci* ☐ ks 3/04 Komunitní práce* ☐ ks 2/04 Rodina a péče o seniory*	☐ ks 1/04 Standardy kvality v sociální službě* ☐ ks 4/03 Sociální práce v romských komunitách* ☐ ks 3/03 Teorie a metody sociální práce* ☐ ks 2/03 Děti a náhradní výchovná péče* ☐ ks 1/03 Vzdělávání* ☐ ks 2/02 Romové v české společnosti* ☐ ks 1/02
*Čísla označená hvězdičkou již nejsou dostupná v tištěné podobě. Můžeme Vám je zaslat v el. formátu (PDF – pro Acrobat Reader). Cena je shodná s cenou výtisku. V případě zájmu toto číslo odešleme na Vámi uvedenou e-mailovou adresu. Velikost souboru se pohybuje kolem 1 MB.	
Druh předplatného (zakřížkujte): ☐ studentské – 4 x 99 Kč za rok 2006: celkem 396 Kč ☐ občanské – 4 x 129 Kč za rok 2006: celkem 516 Kč ☐ pro organizace – 4 x 229 Kč za rok 2006: celkem 916 Kč Studenty (kromě MU) žádáme o zaslání potvrzení o studiu (možno i e-mailem scan ISICu – oboustranně). Číslo 4/03 z technických důvodů není v el. podobě k dispozici. Výtisky starších čísel časopisu (tj. do roku 2005 včetně) prodáváme za nižší cenu oproti ceně aktuálního ročníku. Cena jednoho staršího výtisku (bez ohledu na to, o jaké číslo jde) tak činí: 189 Kč pro organizace, 89 Kč pro občany nebo 59 Kč pro studenty.	
Platbu provedu (zakřížkujte): ☐ složenkou ☐ převodem z účtu	
Adresa redakce: Časopis Sociální práce/Sociální práca • ASVSP, Joštova 10, 602 00 Brno • tel: +420 549 496 428, fax: +420 549 491 920 • IČO: 49465619, číslo účtu: 777630001/2400 (E-banka) • e-mail: socialni_prace@quick.cz • www.socialniprace.cz	
Podpis/podpis a razítko:	