

Standardy kvality a kultura sociálních služeb
Jaká napětí mezi politikou sociálních služeb
a kulturou práce s klientem v domech na půl cesty
mohou vznikat z hlediska kvality sociálních služeb?

(závěrečná zpráva z případové studie)

Libor Musil
Olga Hubíková
Kateřina Kubalčíková

VÚPSV Praha
výzkumné centrum Brno
prosinec 2003

ÚVOD	4
Pojmová východiska	4
Cíle, metoda a postup výzkumu	5
Obsah a členění zprávy	6
1. NEDOSTATEČNÉ STATUTÁRNÍ ZÁRUKY PŮSOBENÍ DPC	8
1.1 Poznatky studie tří vybraných DPC o dílčím standardu jednání v těchto zařízeních	8
1.2 Předpokládané potíže při realizaci standardů kvality sociálních služeb	9
1.3 Náměty na řešení potíží	10
2. NEDOSTATEK PROGRAMOVÝCH A METODICKÝCH PODNĚTŮ	13
2.1 Poznatky případové studie vybraného DPC o dílčím standardu jednání v tomto zařízení	13
2.2 Předpokládané potíže při realizaci standardů kvality sociálních služeb	15
2.3 Náměty na řešení potíží	17
3. „PRŮBĚŽNÝ“ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ KLIENTA	22
3.1 Poznatky případové studie vybraného DPC o dílčím standardu jednání v tomto zařízení	22
3.2 Předpokládané potíže při realizaci standardů kvality sociálních služeb	25
3.3 Náměty na řešení potíží	25
4. PŘIZPŮSOBOVÁNÍ REŽIMU A PODMÍNEK ŽIVOTA V DPC VNĚJŠÍM OČEKÁVÁNÍM NA ÚKOR DIFERENCIOVANĚJŠÍ PRÁCE S KLIENTY DPC	28
4.1 Poznatky případové studie vybraného DPC o dílčím standardu jednání v tomto zařízení	28
4.2 Předpokládané potíže při realizaci standardů kvality sociálních služeb	29
4.3 Náměty na řešení potíží	30
5. NEUJASNĚNÁ PRAVIDLA VEDENÍ ZÁZNAMŮ O KLIENTECH	36
5.1 Poznatky případové studie vybraného DPC o dílčím standardu jednání v tomto zařízení	36
5.2 Předpokládané potíže při realizaci standardů kvality sociálních služeb	37
5.3 Náměty na řešení potíží	38
6. JEDNOSTRANNÉ A NEFORMÁLNÍ VYŘIZOVÁNÍ STÍŽNOSTÍ	41
6.1 Poznatky případové studie vybraného DPC o dílčím standardu jednání v tomto zařízení	41
6.2 Předpokládané potíže při realizaci standardů kvality sociálních služeb	42
6.3 Náměty na řešení potíží	43
7. NEJASNÁ KRITÉRIA UKONČENÍ POBYTU	44
7.1 Poznatky případové studie vybraného DPC o dílčím standardu jednání v tomto zařízení	44
7.2 Předpokládané potíže při realizaci standardů kvality sociálních služeb	46
7.3 Náměty na řešení potíží	47
8. NEDOSTATEK JASNĚ VYMEZENÉ SPOLUPRÁCE S EXTERNÍMI ODBORNÍKY	50
8.1 Poznatky případové studie vybraného DPC o dílčím standardu jednání v tomto zařízení	50
8.2 Předpokládané potíže při realizaci standardů kvality sociálních služeb	51
8.3 Náměty na řešení potíží	51
9. NEDOSTATEČNĚ VYHRANĚNÉ KOMPETENCE JEDNOTLIVÝCH PRACOVNÍKŮ VE VZTAHU KE KLIENTŮM	53
9.1 Poznatky případové studie vybraného DPC o dílčím standardu jednání v tomto zařízení	53
9.2 Předpokládané potíže při realizaci standardů kvality sociálních služeb	54
9.3 Náměty na řešení potíží	54

10. NEJASNÉ KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY, MIMOPROFESNÍ KRITÉRIA VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	56
10.1 Poznatky případové studie vybraného DPC o dílčím standardu jednání v tomto zařízení	56
10.2 Předpokládané potíže při realizaci standardů kvality sociálních služeb	58
10.3 Náměty na řešení potíží	60
11. NEJASNÁ ÚLOHA ZÁCVIKU NOVÝCH PRACOVNÍKŮ	62
11.1 Poznatky případové studie vybraného DPC o dílčím standardu jednání v tomto zařízení	62
11.2 Předpokládané potíže při realizaci standardů kvality sociálních služeb	63
11.3 Náměty na řešení potíží	64
12. ABSENCE SUPERVIZE	65
12.1 Poznatky případové studie vybraného DPC o dílčím standardu jednání v tomto zařízení	65
12.2 Předpokládané potíže při realizaci standardů kvality sociálních služeb	65
12.3 Náměty na řešení potíží	66
ZÁVĚR	69
LITERATURA	72
PŘÍLOHA 1 Přehled dilemat v přístupech ke klientům	74
PŘÍLOHA 2 Seznam členů Asociace vzdělavatelů v sociální práci	77
PŘÍLOHA 3 Slovníček pojmů	79

Úvod

Od roku 2000 byla ve vybraném českém Domě na půl cesty realizována případová studie jeho kultury a standardů poskytovaných sociálních služeb. Na studii se podílel tým pracovníků brněnské pobočky VÚPSV a pracovníci, klienti a zástupci zřizovatele nejmenovaného domu na půl cesty (dále jen „vybraného DPC“). Zejména pracovníkům této vybrané organizace patří vřelý dík a uznání za ochotu vystavit praxi své práce s klienty pozornému oku výzkumníků, kteří hledají budoucí problémy. Ve snaze napomoci výhledovému zkvalitnění služeb DPC v celé České republice jsme hledali nejen příklady dobré praxe, ale zejména slabá místa. Naše optika pak nutně zkresluje celkový obraz zkoumané organizace. Vedeni snahou usnadnit řešení potíží, které pravděpodobně přinesou očekávané registrace a uplatnění standardů kvality sociálních služeb (viz Standardy, 2002), upozorňujeme na problémy a málo zdůrazňujeme nesporný přínos služeb vybraného DPC pro život jeho klientů. O to větší uznání si pracovníci vybraného DPC podle našeho názoru zaslouží. Jejich příspěvek považujeme za velmi cenný mimo jiné proto, že DPC je služba, jejíž institucionalizace je v ČR stále spíše ve své pionýrské fázi.

Pojmová východiska

Prvním krokem k naplnění cílů, jež jsme si stanovili (viz níže), bylo vyjasnění pojmů „kultura práce s klientem“, „dilemata práce s klientem“, „standardy jednání v organizaci“ a „standardy politiky sociálních služeb“.

Termínem „kultura práce s klientem“ označujeme v každodenní praxi ustálené, psané i nepsané způsoby interakce s klienty a dalšími subjekty, které jsou pracovníci DPC zvyklí využívat, protože jim v běhu všedního dne umožňují naplňovat jejich osobní a kolektivní cíle a nevystavovat se přitom konfliktům nebo dilematům (opakovanému rozhodování mezi obtížně volitelnými možnostmi - viz níže). Součástí takto chápané „kultury“ jsou i způsoby, jimiž pracovníci odůvodňují vhodnost užívání navykklých způsobů interakce s klienty.

„Standardy jednání v organizaci“ považujeme za součást „kultury práce s klientem“. Tímto termínem označujeme pravidla jednání, která vymezují žádoucí způsoby interakce s klienty nebo jinými subjekty. Následování „standardů“ je v organizaci, podobně jako následování „norem“, do určité míry vynucováno tlakem vnější sankce (zákonem, předpisem, morálním míněním okolí). Na rozdíl od „norem“ však tento tlak nevyhnutelně a bezvýhradně následování „standardu“, který je chápán spíše jako „vzor“, jemuž je vhodné se ve všední praxi co nejvíce - v závislosti na momentálních okolnostech nebo za stanovených podmínek - přibližovat. Rozlišení „norem“ a „standardů“ je jen rámcové, protože míra tolerance vůči nedodržování norem bývá někdy tak vysoká, že deklarovaná „norma“ v praxi působí spíše jako „standard“, o jehož naplnění je možné pouze usilovat.

Od „standardů jednání v organizaci“ odlišujeme „standardy politiky sociálních služeb“. Ty jsou rovněž „vzorem“ žádoucího jednání, jemuž mají pracovníci organizaci porozumět, co nejlépe je následovat nebo je výhledově naplňovat, a to pod tlakem vnější sankce - plnění kritérií pro registraci (Standardy, 2002: 4–5). Na rozdíl od „standardů jednání v organizaci“ jsou programovým nástrojem politiky sociálních služeb a jako takové jsou pro pracovníky DPC vnější podmínkou, kterou budou nuceni nějakým, zatím jen částečně známým způsobem adaptovat do vnitřních standardů organizace. Typickým příkladem těchto „standardů politiky sociálních služeb“ jsou právě nedávno publikované „Standardy kvality“, jejichž působení na kulturu práce s klientem DPC chceme výhledově sledovat.

Z hlediska takto vymezených pojmů je cílem našeho výzkumu získat a v procesu tvorby a realizace politiky sociálních služeb využít poznatky o potížích, které mohou vyplynout z rozdílů a případných kolizí mezi „standardy jednání v organizaci“, které pracovníkům umožňují zvládat každodenní pracovní situace, a „standardy politiky sociálních

služeb“, které mají „ovlivnit schopnost služeb naplnit zájmy a potřeby“ dvou zájmových skupin - „uživatelů a zadavatelů“ (Standardy, 2002: 4) služeb DPC.

Vycházeli jsme z předpokladu, že pro posouzení schopnosti naplňovat standardy kvality a v souladu s nimi naplňovat zájmy a potřeby uživatelů a zadavatelů, je důležité poznat standardy, které pracovníkům vybraného DPC umožňují zvládat „dilemata“ (podrobněji o dilematech a indikátorech příklonu k určitému řešení daného dilematu, viz příloha č. 1):

- mezi „procedurálním“ přístupem, který spočívá v poskytování předem vymezených služeb, a „situačním“ přístupem, který počítá s nutností posoudit situaci každého klienta zvlášť, stanovit cíle přiměřené individuální situaci a koncipovat těmto cílům odpovídající postup intervence,
- mezi poskytováním „materiální pomoci“, která spočívá v uspokojení momentálních potřeb a podpoře při orientaci v systému služeb, a „nemateriální pomoci“, která klienta podporuje při učení se zvládnout situaci samostatně,
- mezi „jednostranným ovlivňováním klienta“, které je založeno na monologu pracovníka, a „symetrickými vztahy pracovníka s klientem“, které se opírají o dialog a participaci klienta,
- mezi „komplexními cíli“, které odpovídají složitosti situace klienta, a „zjednodušenými“ cíli, které v zájmu zvladatelnosti práce opomíjejí důležité prvky klientovy situace,
- mezi množstvím klientů a kvalitou služeb pro ně.

Cíle, metoda a postup výzkumu

Výzkum sledoval dva základní cíle. V první řadě jsme chtěli získat výchozí poznatky pro dlouhodobé monitorování změn kultury práce s klientem, které se bude týkat působení politiky sociálních služeb na kvalitu přístupu ke klientům. Předpokládáme, že poznatky získané před schválením očekávaného zákona upravujícího oblast sociálních služeb a monitoring vývoje jeho působení na kulturu práce s klientem v DPC mohou v budoucnu pomoci koncipovat zamýšlené novelizace standardů kvality (viz Standardy, 2002: 4). Druhým, krátkodobějším cílem případové studie je anticipovat ty oblasti praxe DPC, ve kterých vyvolá snaha o aplikaci standardů kvality obtíže, a napomoci tak včasné přípravě podpory, bez níž se české DPC pravděpodobně po zavedení zákona o sociálních službách neobejdou (viz o tom např. Kvalita, 2001).

Po zvážení výhod a omezení různých metodologických postupů a s ohledem na zahraniční zkušenosti při provádění analogických výzkumů (Brown, Bullock, Hobson, Little, 1998; Donnison, etc., 1970; Schmid, Hasenfeld, 1993; Satyamurti, 1979; Hadley, McGrath, 1984; Baldwin, 2000) jsme nakonec jako nejvhodnější nástroj pro naplnění našich výzkumných cílů zvolili instrumentální případovou studii za použití kvalitativní metodologie. V důsledku metodické obtížnosti a pracnosti kvalitativních postupů, o které se naše případová studie opírá, vycházejí námi níže formulované hypotézy z hloubkového poznání kultury a standardů jediného, vybraného DPC. Před možností generalizace výsledků jsme tak upřednostnili šanci zevrubně proniknout do zkoumané problematiky a porozumět kulturním procesům, které v podstatě nejsou kvantitativními postupy bádání zachytitelné. Cenou za hloubku vhledu do každodenního světa vybraného DPC je tedy omezená zobecnitelnost poznatků, jejichž ověření na početnějším souboru českých DPC by bylo buď ekonomicky nesmírně náročné a zdlouhavé nebo vzhledem k povaze zkoumaných jevů útržkovité a nedostatečně validní. Jinak řečeno, při přijatelném objemu nákladů by neumožňovalo zjistit to, co jsme považovali vzhledem k cíli výzkumu za nezbytné. Neumožňovalo by porozumět standardům jednání v DPC a díky tomu anticipovat pravděpodobné rozdíly a kolize těchto standardů se standardy kvality sociálních služeb. Upozorňujeme tedy, že tento dokument předkládá hypotézy, jejichž význam a způsob užití pro regulaci kvality všech DPC vždy musí

posoudit širší okruh expertů, znalých jak principů politiky sociálních služeb, tak problematiky a praxe českých DPC. Pouze pracovníkům vybraného DPC, kteří spolupracovali na provedení případové studie, mohou zde uvedené poznatky sloužit přímo, bez dalšího zvažování jejich platnosti.

V průběhu tří fází případové studie jsme postupně realizovali a analyzovali:

- informativních rozhovory s pracovníky tří typů DPC (v roce 2001),
- hloubkové rozhovory s pracovníky vybraného DPC (v roce 2001),
- hloubkové rozhovory s klienty vybraného DPC (v roce 2002),
- hloubkové rozhovory se zřizovateli vybraného DPC (2002 - 2003).

Ve všech fázích případové studie jsme rovněž pracovali s dostupnými dokumenty, zejména v etapě věnované výzkumu klientů jsme rozhovory obohatili i o některé poznatky z pozorování podmínek života klientů ve sledovaném zařízení. Na základě dat a informací, které jsme získali do konce roku 2002, jsme formulovali sadu hypotéz o rozdílech a kolizích mezi „standardsy jednání v DPC“ a „Standardsy kvality sociálních služeb“, které vydalo MPSV v roce 2002. O písemné komentáře a poznámky k těmto hypotézám jsme požádali skupinu vybraných expertů a jejich příspěvky se staly jedním z podkladových materiálů na seminář (viz seznam literatury), kterého se tito odborníci rovněž zúčastnili. Diskuse se širším okruhem zainteresovaných osob o těchto hypotézách, o významech z nich plynoucích a o předpokládaných potížích při aplikaci standardů kvality v českých DPC, pak proběhla na semináři, který v lednu 2003 uspořádala brněnská pobočka VÚPSV v prostorách FSS MU v Brně. Diskuse se zúčastnili zástupci manažerů a pracovníků z většiny českých DPC.

Obsah a členění zprávy

Text obsahuje poznatky a náměty ke dvanácti hypotézám o pravděpodobných obtížích při aplikaci standardů kvality sociálních služeb v DPC. V textu jsou uvedeny hypotézy o předpokládaných rozdílech mezi standardy jednání v českých DPC a standardy kvality sociálních služeb a o důsledcích těchto rozdílů pro aplikaci standardů kvality. Každá kapitola je věnována jedné dílčí hypotéze a text všech kapitol je uspořádán podle stejné osnovy:

- v úvodu každé kapitoly je pomocí tabulky přehledně uveden dílčí standard jednání v DPC tak, jak jsme ho v našem výzkumu identifikovali, a ty standardy kvality, které se od něj liší nebo se kterými by se mohl dostat do kolize;
- v následující podkapitole jsou vždy shrnuty hlavní poznatky případové studie vybraného DPC, jeho pracovníků, klientů i zřizovatele, na nichž se zakládá tvrzení o existenci daného, v tabulce uvedeného, standardu jednání v DPC;
- ve druhé podkapitole se snažíme označit předpokládané potíže, které mohou nastat v důsledku rozdílu mezi dílčím standardem jednání v DPC a Standardy kvality a komplikovat realizaci Standardů kvality v českých DPC;
- v závěrečné podkapitole každé kapitoly nabízíme doporučení a náměty na řešení potíží uvedených v podkapitole druhé. Náměty a doporučení, která vzešla ze samotného výzkumu, jsme revidovali, modifikovali, doplnili a obohatili o připomínky, návrhy a komentáře, které vyplynuly z diskuse účastníků výše zmíněného semináře.

V některých případech pro dokreslení či lepší vysvětlení našich shrnutí či interpretací doplňujeme text citací z některého z provedených rozhovorů, případně z výpovědí účastníků semináře. Kromě výpovědí účastníků semináře nepovažujeme však za nutné ani účelné dokládat každé naše tvrzení příslušnými citacemi. Rozsáhlejší citace z rozhovorů provedených v jednotlivých etapách případové studie jsou k dispozici v dílčích zprávách (Musil, Hubíková, Kubalčíková, VÚPSV, 2001, 2002, 2003). Názory účastníků semináře a ukázky z jejich sdělení naopak citujeme ve velkém rozsahu, neboť obsahují podstatné

informace, zkušenosti a promyšlené reakce na naše předběžné závěry z výzkumu a nebyly dosud nikde publikovány. Představují výrazné obsahové obohacení této zprávy. Způsob uvádění citací v této zprávě závisí na jejich délce. Slovní spojení či kratší výroky plynule zařazujeme do textu a označujeme je uvozovkami, delší citace odrážíme jako samostatný odstavec psaný jinou velikostí písma.

1. Nedostatečné statutární záruky působení DPC

Tabulka 1 Rozdíl mezi dílčím standardem „práce bez jasných statutárních záruk fungování DPC“ a dílčím Standardem „zajištění podmínek pro výkon kvalitní práce“

dílčí standard jednání v DPC, jak jej lze zformulovat na základě získaných poznatků	standard kvality, s nímž je dílčí standard jednání v DPC v kolizi
Musíme pracovat s takovými zárukami zajištění provozu DPC, které jsou silně závislé na podpoře konkrétních osob, na stabilitě jejich stávající pozice a na pevnosti vazeb, které tyto osoby udržují. Musíme pracovat bez dostatečných neosobních, statutárních záruk zajištění provozu DPC.	Kolize se všemi standardy kvality. Bezprostředně koliduje se standardem 10 „Pracovní podmínky a řízení poskytování služeb“, zejména s jeho požadavkem, který zní: „ <i>Vedení zařízení zajišťuje pracovníkům podmínky pro výkon kvalitní práce</i> “ (Standardy, 2002: 15).

1.1 Poznatky studie tří vybraných DPC o dílčím standardu jednání v těchto zařízeních

Proces ustavování domů na půl cesty je v České republice spíše ve své počáteční fázi. Míra institucionalizace a stabilita záruk dlouhodobé existence DPC jsou však faktory, které značně ovlivňují možnost a připravenost jednotlivých zařízení přijmout a efektivně aplikovat standardy kvality. Proto jsme do první fáze případové studie zařadili kromě podrobně zkoumaného zařízení ještě další dva DPC, přičemž jsme se soustředili právě na srovnání stupně jejich institucionalizace a současné či do budoucna pravděpodobné implikace tohoto stavu při poskytování služby.

Mezi kritéria míry a úspěšnosti institucionalizace, která jsme použili pro potřeby našeho výzkumu, patří hlavně: jasnost definování cílů zařízení a vymezení postupů a podmínek k jejich uskutečnění; vyzrálost a srozumitelnost koncepce; opodstatněné metody intervence; vybavenost zdroji; odpovídajícím personálem atd. (podrobněji viz Musil, Hubíková, Kubalčíková, VUPSV, 2001). Velmi důležité pro nás bylo zjistit jakou podporu ze strany relevantních představitelů autorit místní správy jednotlivá DPC mají. Tomu jsme se věnovali také ve třetí fázi případové studie, při samostatném výzkumu, zaměřeném právě na tyto představitele, avšak pouze u jednoho vybraného DPC.

Rozhovory s představiteli tří českých DPC tedy ukázaly, jak se mohou jednotlivé organizace lišit mírou své institucionalizace, zejména jistotou záruk podpory ze strany zřizovatele. První DPC se dlouhodobě nachází v silné závislosti na neformálních dohodách a osobní angažovanosti konkrétních osob (volených zástupců obce a pracovníků obecního úřadu). Jeho fungování není výhledově zajištěno oficiálním rozhodnutím statutárních zástupců zřizovatele. Svě služby proto nabízí neformálně, pod oficiální hlavičkou zařízení jiného typu. Poskytování služeb DPC odporuje předpisům o financování daného typu zařízení. Tento DPC existuje spíše „de facto“ než „de jure“.

Opačným typem je zařízení, které má jasný a statutárním rozhodnutím zřizovatele potvrzený právní status provozovatele DPC, má oficiálně deklarovanou a zřizovatelem schválenou koncepci, je oficiálně začleněno do systému služeb, které zřizovatel nabízí, a má stabilní kapitolu v jeho rozpočtu.

Třetí zařízení se nachází uprostřed mezi uvedenými typy. Jedná se o zařízení, jehož služby mají charakter služeb DPC, koncepce jeho práce je však převážně intuitivní a nejasně formulovaná. Podmínky činnosti tohoto DPC zajišťuje podpora konkrétních představitelů zřizovatele, která závisí na osobních vztazích pracovníků DPC s jeho garanty. Změna těchto osobních vztahů, změna vlivu garanta nebo jeho ústup ze scény by mohly pro dané DPC znamenat buď nejistotu zajištění podmínek provozu nebo pokles nadějí na výhledové řešení finančního zajištění rozvoje DPC a kvality jeho služeb. Právě toto zařízení jsme podrobili detailnímu zkoumání a poznatky níže uvedené se tedy týkají jeho specifické situace.

Představitelé místní autority mají tendenci na tento DPC nahlížet spíše jako na dočasnou záležitost, pokus určitého volebního období. Dotázaný starosta, přestože osobně DPC podporuje a také přichází do kontaktu s jeho klienty a je ve srovnání s ostatními dotázanými představiteli lokální autority o jeho chodu poměrně dobře zpraven, neplánuje v dohledné době působit směrem k zesílení a stabilizaci statutárních záruk pro tuto službu. V tom se shoduje i s ostatními dotázanými představiteli, zejména s místostarostou. Domníváme se, že udržování tohoto stavu, dokud se delším fungováním neprokáže „*oprávněnost této aktivity*“, nepovede k postupnému ustálení a vytříbení, ale spíše k „*institucionalizaci nezakotvenosti*“ se všemi problémy, které to přináší.

Přes jeho úskalí a rizika však může tento stav z různých důvodů představitelům zřizovatele vyhovovat. Člověk, o jehož osobní záruky se toto DPC opírá, uvedl, že dané DPC považuje za svoje „*dítě*“, a že si ho proto „*hlídá*“. I když mu neexistence jasných statutárních záruk na jedné straně klade omezení, zůstává zároveň jediným člověkem, který rozhoduje o fungování služby, a ostatní představitelé zřizovatele tuto pozici uznávají. Odsud plyne, že u zařízení, která jsou nucena počítat s neformálními garancemi konkrétních osob, je třeba počítat s možností, že těmto osobám může z různých důvodů (např. seberealizace prosazováním vlastních nápadů, zajištění politického kapitálu, touha po osobním vlivu apod.) závislost DPC na jejich podpoře vyhovovat.

V souvislosti s problémem míry institucionalizace a statutárních garancí nastolili účastníci semináře otázku, zda se o problematiku standardů kvality zajímá státní správa. Byla vyslovena domněnka, že standardy kvality jsou z hlediska zřizovatelů zastíněny skutečností, že „*obce teď řeší úplně jiné problémy*“, totiž „*transformaci sociálních služeb*“. „*Mnohé obce teprve poprvé dostanou do své gesce nějakou sociální službu a jsou z toho na větví, neví, co to vůbec znamená, co to bude dělat, ale hlavně z čeho to budou financovat.*“ Další vysvětlení malé informovanosti zřizovatelů o standardech kvality nacházeli účastníci semináře v tom, že „*zřizovatele většinou zajímají ty věci na úrovni zákonných norem [...] dokud jim to prostě nenařizuje zákon, tak oni trošku mají tendence prostě to odsouvat bokem*“. Jedna účastnice semináře tuto domněnku potvrzovala vlastní zkušeností s postojem obecního zastupitelstva, které „*se nebude zabývat tím, co nebude v zákoně*“. Zjištění z našeho výzkumu tato konstatování účastníků semináře potvrzují. Dotázaní představitelé místní autority neměli o chystaných standardech kvality a jejich smyslu v podstatě žádné povědomí.

1.2 Předpokládané potíže při realizaci standardů kvality sociálních služeb

V případě těch DPC, které existují spíše „*de facto*“ než „*de jure*“, může zavedení standardů kvality sociálních služeb přinést namísto zkvalitnění spíše omezení jejich činnosti. Pokud by zřizovatel a neformální garant jejich provozu považoval naplnění standardů kvality za příliš komplikované, nákladné nebo administrativně náročné, mohl by pro něho být přijatelnější faktický zánik DPC (který by na právním stavu věcí mnoho neměnil) než poskytnutí statutárních záruk a financování přizpůsobením se DPC standardům kvality (podmínkám registrace).

U některých zařízení, která jsou závislá na osobních garancích, bude užitečné klást si otázku, zda dodržování psaných pravidel, která jednotlivé standardy kvality požadují (např. písemné stanovení „*pracovních profilů a kvalifikačních požadavků*“ požadované standardem 9 atd.), neoslabí jejich osobní vliv na chod DPC a nezpůsobí proto ochabnutí jejich osobní podpory. To by v případě slabých statutárních garancí mohlo mít pro činnost DPC neblahé následky.

Dlouhodobá závislost provozu DPC na podpoře konkrétních osob (garantů) jednostranně orientuje management i řadové pracovníky na očekávání těchto garantů. Pokud zájmy garanta a zájmy klientů nejsou shodné nebo podobné, pracovníci mohou být vystaveni dilematu mezi snahou uspokojit garanta a snahou podporovat uspokojování potřeb klientů. To

by omezilo jejich možnosti rozhodovat se na základě potřeb klientů a rozvíjet služby v souladu s jejich dlouhodobými zájmy.

Dlouhodobá existenční nebo rozvojová nejistota může být překážkou soustředění se pracovníků na problémy práce s klienty, působí nepříznivě na iniciativu pracovníků a oslabuje motivaci jejich personálního rozvoje. Tyto potíže mohou sice mobilizovat úsilí silně motivovaných pracovníků nebo kolektivů, tento typ motivace však není běžný a časem obvykle vyprchává. Uvedené důsledky dlouhodobé existenční nebo rozvojové nejistoty mohou narušovat sociální soudržnost kolektivu pracovníků a vyvolávat organizační problémy.

V jednom z výše zmiňovaných DPC bylo nezamýšleným důsledkem nedostatečných statutárních záruk omezení možností pracovníků použít disciplinární opatření vůči klientům s rizikovým chováním. Tento nezamýšlený efekt nejasné statutární pozice DPC nutí pracovníky respektovat obyvatele DPC jako „dobrovolné klienty“ i tehdy, když by za vhodné považovali jednostranné zásahy, které by omezily důsledky rizikového chování klientů. Respekt vůči dobrovolnému klientovi, který nepodléhá disciplinárním opatřením DPC, může mít příznivý vliv na rozvoj samostatnosti a odpovědnosti klienta. Na druhé straně může otevřít cestu excesům, které mohou zcela zvrátit vývoj života klienta a případně také ohrozit důvěryhodnost a prosazování statutárních záruk celého zařízení.

Pro účastníky semináře byla jedním ze zdrojů nejistoty statutární záruky fungování DPC nestabilita dotací pro nevládní organizace. Závislost na podpoře fungování DPC ze strany vlivných osob označili v této souvislosti za zdroj nejistoty, protože neformální garant není „věrohodnou strukturou, která může být důvěryhodným partnerem pro více zdrojů“.

Podle účastníků semináře může nesnáze při aplikaci standardů kvality vyvolat skutečnost, že dokud jsou standardy poskytovatelům služeb ministerstvem práce a sociálních věcí předkládány pouze jako metodická doporučení, zřizovatele to nezajímá.

1.3 Náměty na řešení potíží

Řešení uvedených potíží by mohlo usnadnit legislativní zakotvení pravidel postupné, dlouhodobější realizace požadavků standardů kvality chápaných doslova jako „žádoucí cílové stavy“. DPC by například bylo možné uložit povinnost vypracovat střednědobý harmonogram kontrolovatelných kroků realizace požadavků standardů kvality, průběžně vyhodnocovat jeho naplňování apod. Tím by bylo možné předejít rozpadu neformálních garancí, které by nemusely přežít tlak na rychlé a úplné zavedení standardů kvality. Vytvoření a pravidelné vyhodnocování harmonogramu postupné realizace by za jinak příznivých podmínek mohlo podpořit konsolidaci DPC s nejasnými právními a statutárními zárukami jejich existence.

V zájmu prevence možné ztráty podpory ze strany osobních garantů, která by mohla provázet rychlou nebo nepřipravenou aplikaci požadavků standardů kvality, by bylo účelné, aby DPC zahájily přípravu realizace standardů kvality ještě před jejich uzákoněním a spolupracovaly přitom s externími spolupracovníky. Například je možné pokusit se dohodnout se školami sociální práce v regionu (viz příloha 2) na spolupráci se studenty, kteří by v rámci své praxe a pod vedením supervizorů ze školy mohli pomáhat při koncipování interních standardů kvality daného DPC a při zpracování příslušné dokumentace. V rámci diplomových prací by studenti mohli zpracovávat vhodná témata - například koncipovat metodiku tvorby individuálních plánů a monitoringu jejich plnění, případně je experimentálně ověřit v praxi apod. Zpracování diplomových prací, které by byly věnovány tématu „aplikace standardů kvality“, by bylo zvláště vhodné tam, kde pracovníci DPC studují VOŠ nebo VŠ tzv. kombinovanou formou, která je dnes obvyklým studiem při zaměstnání.

Je možné zvážit, zda by formulace standardu číslo 10 nemohla v budoucnu obsahovat ustanovení, podle kterého by byl DPC, ve kterém by se nedařilo vytvořit „pracovní podmínky pro výkon kvalitní práce v souladu s posláním DPC (viz standard číslo 1)“,

povinen vypracovat a realizovat střednědobý plán sladění pracovních podmínek s posláním DPC.

Účastníci semináře často spojovali téma nejasných statutárních záruk s otázkou nestability financování pomocí dotací pro nevládní organizace. V této souvislosti byly rozvíjeny úvahy o využití a vlivu aplikace standardů kvality na financování provozu DPC. Účastníci toto téma rozebírali na příkladu financování supervize pro pracovníky DPC. V této souvislosti jeden z účastníků upozornil na možnost, že MPSV by jako garant uplatnění standardů kvality, který současně administruje některé dotační tituly v oblasti sociálních služeb, mohlo naplňování standardů uplatnit jako podmínku udělování dotací. Bylo vyjádřeno očekávání, že se tak zjednoduší procedura přidělování dotací žadatelům, kteří by na základě naplnění standardů kvality získali registraci. standardy kvality „vydává MPSV“ a víme, jaké „martyrium“ musí podstoupit DPC k tomu, aby získal dotaci z MPSV na provoz na další rok. „Kolik je to spisování papírů“, práce, která se opakuje „rok co rok“. Účastníci semináře vyjádřili naději, že grantový systém se bude měnit a standardy mohou být krokem tímto směrem. Slibují si od toho, že pokud DPC splní standardy kvality, dostanou „licence pro výkon takové služby“. Bude tak zajištěna kvalita poskytované služby a usnadněn přístup k dotacím MPSV. Proto je důležité, „abychom se s těmi standardy srovnali už dnes“.

Do určité míry to funguje už nyní: „MPSV po nás požaduje zavedenou supervizi“ a „pokud napíšete ve svých žádostech, že nemáte supervizora nebo že nemáte rozběhlou supervizi, můžete dozajista počítat s tím, že ztratíte cenné body v přidělování těch dotací“. Pochybnosti o tomto řešení vyvolala obava větší části účastníků, že podmínění vyplácení dotací naplněním standardů vytváří „začarovaný kruh“. Účastníci semináře opět tento problém ilustrovali na příkladu supervizi: „Ministerstvo po nás chce supervize, supervizor je drahý a my na něj nemáme peníze, proto si ho nemůžeme dovolit a díky tomu ztratíme nárok na další peníze.“ Účastníci diskuse probírali různé možnosti řešení, které by vedení DPC mohlo zvolit. V průběhu debaty vykryštovala dvě základní stanoviska s tím, že někteří účastníci měli sklon vnímat je jako vzájemně opoziční.

Podle některých „je to věc priorit“. „Pokud si myslíme, že ta supervize je prioritní, tak zkrátka ty peníze se na to pokusíme sehnat i na úkor třeba jiné služby nebo jiné práce.“ Pokud „jsme přesvědčeni, že nám supervize pomáhá“, je její financování únosné. Jiní účastníci této diskuse hledali východisko spíše v kooperaci jednotlivých DPC. Podle této představy vše funguje tak, že jeden DPC zaplatí jinému DPC, jehož pracovník mu poskytuje supervizi. Ten DPC, který byl v prvním případě v roli poskytovatele, může v návaznosti na to získat supervizora u třetího DPC za peníze, které získá za poskytnutí supervize prvnímu atd. Autor této úvahy uvedl, že pracovníci DPC jsou odborníci na tutéž službu a supervizi si proto mohou poskytovat navzájem. Pokud by to takhle fungovalo, bylo by podle něj třeba jednorázově „investovat“, aby pracovníci DPC mohli absolvovat příslušný supervizorský výcvik. Následně by se mohl utvářet řetězec vzájemného poskytování supervize, který by vždy začínala ta organizace, která by měla to štěstí a na supervizi by v daném roce získala peníze. Dalo by se také uvažovat o tom, že by si určitý okruh organizací mohl supervizi poskytovat vzájemně bezúplatně. V takovém případě by nebylo třeba ani vstupní dotace pro jednoho z účastníků celého řetězce. Vše by bylo třeba ošetřit vzájemnou dohodou.

V tomto kontextu autoři projektu na semináři upozornili, že ze zkušeností občanského sektoru obecně vyplývá, že výše konstatovanou malou pozornost zřizovatelů ke standardům kvality nelze považovat za zásadní překážku jejich aplikace v případě, že přímí poskytovatelé služeb DPC přistoupí k jejich využívání samostatně a budou přitom mezi sebou (např. v rámci občanských struktur) spolupracovat.

Na semináři byla ve spojení s problémem pevnosti statutárních záruk dále diskutována otázka, zda by jednostranné orientaci personálu na očekávání neformálního garanta a případným dopadům takové orientace na zájmy klientů nebylo možno předcházet

ustavením zpětné vazby, kterou by pracovníkům a managementu DPC poskytovali relevantní subjekty z okolí organizace. Tato zpětná vazba by mohla mít podobu účasti některých subjektů na rozhodování, ustavení komise s poradním hlasem apod. Byla zvažována možnost účasti „inspektora, který ty standardy bude nějakým způsobem porovnávat s realitou“, veřejnosti, volených zástupců města, zřizovatele či místních občanských sdružení pracující s danou cílovou populací. Účastníci připouštěli, že by mohlo být užitečné upozornění inspektora. Rovněž bylo uznáno „právo“ zřizovatele „kdykoliv přijít“. Představu, že by vnitřní pravidla DPC měla ovlivňovat veřejnost nebo volení zástupci, účastníci většinou označovali vysloveně za nepřipustnou. Účast veřejnosti byla odmítána s tím, že její zástupci by byli vůči klientům DPC odmítaví a „mnohem přísnější“ než pracovníci DPC. Jeden z účastníků v té souvislosti připomněl vlastní zkušenost z doby, kdy byl zřizován jejich DPC a jeho zakladatelé „dělali v té ulici průzkum veřejného mínění, protože nějaký poslanec tam tehdy řekl, že tady teda nic takovýho nebude“.

2. Nedostatek programových a metodických podnětů

Tabulka 2 Rozdíl mezi dílčím standardem „dobré práce bez dostatečně koncepční podpory“ a standardem „písemného definování poslání, cíle, cílové skupiny uživatelů, principů a metodiky“ služeb

dílčí standard jednání v DPC, jak jej lze zformulovat na základě získaných poznatků	standard kvality, s nímž je dílčí standard jednání v DPC v kolizi
Musíme dobře pracovat, přestože k dispozici není ucelené pojetí cílů, služeb a metodiky působení DPC na klienty.	Kolizi se všemi procedurálními a personálními standardy kvality. Zejména však s požadavkem standardu číslo 1 písemně definovat „ <i>poslání, cíle, cílovou skupinu uživatelů</i> “, „ <i>principy</i> “ služeb daného DPC a „ <i>metodiku</i> “, která by umožnila naplňovat veřejný závazek „ <i>směřovat k tomu, aby lidé v nepříznivé sociální situaci zůstali součástí přirozeného místního společenství</i> “, „ <i>uplatňovat svoji vůli</i> “ a být chráněni „ <i>před předsudky</i> “.

2.1 Poznátky případové studie vybraného DPC o dílčím standardu jednání v tomto zařízení

Předpokládáme, že většina klientů českých DPC (ne ovšem všichni) jsou tzv. „osoby se syndromem ústavní závislosti“, tj. lidé, jejichž životní situace je ovlivněna předcházejícím dlouhodobějším pobytem v ústavním zařízení různého typu (např. výchovném ústavu, dětském domově, útulku pro matky s dětmi, léčebně nebo léčebné komunitě, ústavu pro lidi s postižením apod.). Jejich integrace do života obce bývá v různé míře ovlivněna návykem na ústavní režim, nedůvěrou v lidi a společnost, která je působení tohoto ústavního režimu vystavila, a návykem na ústavní zajištění některých každodenních potřeb (viz Musil, L., Brno 2000).

Na úvod je nutné konstatovat, že pokud srovnáme rozsah zahraniční literatury, která je tradičně věnována např. komunitní péči o seniory, probační práci nebo práci s dětmi, s ojedinělými zmínkami o problematice DPC, musíme dospět k závěru, že koncepční nejasnost služeb DPC je celosvětovou záležitostí. Existuje obecná představa funkce DPC jako „mostu“ mezi nestandardními podmínkami ústavních zařízení různého typu a životem v „otevřené“ společnosti. Diskusemi o propracovaných metodikách pomoci lidem se syndromem ústavní závislosti však vědecké knihovny neoplývají. Dále popisované nesnáze jsou jedním z důsledků této situace.

Pracovníci vybraného DPC hovořili o tom, že v době příprav zahájení provozu DPC neměli k dispozici ucelené pojetí ani legislativní úpravu jeho služeb, o kterou by se mohli opřít. Pracovníci DPC to zejména v počátcích své činnosti vnímali jako nedostatek zkušeností, programových a metodických podnětů a kritérií kvality intervence, které by mohli využít při formulaci vlastní koncepce. Podobnou situaci lze předpokládat i v jiných, zejména nedostatečně statutárně ustavených DPC (viz kapitola 1). Jeden z pracovníků konstatoval, že tato situace u něj vyvolává „*rozpaky*“. Doslova řekl: „[...] *v podstatě do dneška nevíme, jestli to děláme správně*“.

Pracovníci vybraného DPC si v této situaci vytvořili vlastní, rámcovou a intuitivní představu cílů a metodiky práce s klientem DPC, která se opírá o analogii mezi „opožděnou socializací bývalého klienta dětského domova“ a „zkušenostmi s výchovou dětí v normální rodině“. Vycházejí z myšlenky, že jejich klienti se potřebují naučit to, co se jiné děti naučí díky rodičům „*doma*“ a že nejvhodnější metodou pomoci s tímto učením je vytvoření takových vazeb mezi pracovníky DPC a jejich klienty, které jsou analogické vztahům mezi rodiči a jejich dětmi. Doslova říkají: „*Sedli jsme a vymýšleli z vlastní zkušenosti doma, co by*

asi pro ty děcka bylo potřeba“. Metaforicky bychom toto pojetí mohli označit jako „rodičovské“. Z hlediska aplikace Standardů kvality je důležité, že pracovníci jsou s tímto pojetím hluboce identifikováni.

Zatímco pracovníci DPC mají sklon svůj přístup připodobňovat k tomu, jak své děti vychovávají rodiče, klienti paternalistický přístup pracovníků popisují spíše jako vychovatelský. Pracovníky DPC vnímají jako osoby, které jsou především zaměstnanci DPC a tím jsou jim nadřízené. Z vyjádření řady klientů plyne, že si od pracovníků DPC raději udržují určitý odstup a předem zvažují, které své problémy s nimi budou konzultovat a které raději před pracovníky DPC zatají. Pomoc pracovníků obvykle využívají spíše v oblasti „*praktických věcí*“, jako je například pomoc při vyřízení sociální dávky, kontaktu s úřady a zejména při shánění vlastního bydlení. Opět tím bezděčně potvrzují analogii s vychovateli z dětských domovů.

Lze konstatovat, že klientům nejasná koncepce ztěžuje orientaci v tom, jaká očekávání mohou vůči pracovníkům DPC mít, jak tato očekávání souvisí s cílem jejich pobytu v DPC. Klienti nemají vytvořenu jasnou a strukturovanou představu o svých nárocích ani o podmínkách, za jakých je mohou uplatňovat, případně povinnostech, které musejí splnit. Smysl a cíle pobytu v DPC s nimi nejsou předem diskutovány a není ani vytvářen individuální plán intervence. Klienti si tak určitou představu vytvářejí až v průběhu pobytu v zařízení, na základě zkušeností vlastních i ostatních klientů. Tyto představy a zkušenosti jsou však často dosti nesourodé a útržkovité. Z výpovědí klientů tak vzniká spíše dojem nahodilosti a improvizace než strukturované a odůvodněné intervence. Snadno pak dochází k tomu, že klienti radě opatření, postupů či reakcím pracovníků přiřkládají jiný význam než sami pracovníci, případně jim nerozumějí vůbec nebo hledají jen jejich okamžitý či krátkodobý účel. Tento stav má největší dopad právě na nejisté, méně adaptabilní a méně komunikativní klienty, tedy na ty, kteří by kvalifikovanou intervencí potřebovali nejvíce. Jejich častou reakcí je „stažení se“, vyhýbání se vlivu sociální pracovníce, s níž si nerozumí. Tuto reakci jsme nazvali autoselekcí klientů (viz Musil, Hubíková, Kubalčíková, 2002). Jiní klienti mají zase naopak sklon k přehnané závislosti na osobě sociální pracovníce a její pomoci spíše nadužívají i v záležitostech, které by v rámci přípravy na samostatný život měli zvládnout sami (např. zašití kalhot).

Na základě našich poznatků jsme vyslovili domněnku, že v důsledku nejasné koncepce a spíše intuitivního a impulzivního řešení problémů klientů dochází ve sledovaném DPC k posunu cílů. Základním cílem se z hlediska pracovníků i podle toho, jak to vnímají klienti, stává zajištění samostatného bydlení pro klienty, přičemž připravenost klienta opustit DPC a zahájit samostatnou existenci se nijak systematicky nezkoumá ani se zpětně nemonitoruje jak klienti tento přechod zvládají. Klienti opouští zařízení ve chvíli, kdy je jim zprostředkováno bydlení, což pro některé z nich může znamenat pouze odklad řešení syndromu ústavní závislosti.

Takto nastavený cíl služby plně sdílejí i představitelé místní autority a počet klientů, pro které se jim podaří zajistit byt, jim slouží jako měřítko efektivity fungování služby. Neuvědomují si, že tím však hodnotí spíše svoji vlastní ochotu se v této záležitosti klientů angažovat a svoji úspěšnost byt pro klienta opatřit. V důsledku absence jasné a písemně formulované koncepce nevědí představitelé místní samosprávy, podle čeho službu posuzovat, jaká očekávání vůči ní mohou mít. Touto otázkou se ani nezabývají, neboť chod DPC a vše, co s ním souvisí, víceméně ponechávají v rukou osoby, která jej založila (viz výše). Problémy, které tak mohou zejména pro klienty vznikat právě v důsledku nekonceptnosti intervence, si tam představitelé místní samosprávy neuvědomují, a to ani starosta, který se jako jediný z nich do kontaktu s klienty DPC dostává. Obecně lze na základě našich poznatků z výzkumu představitelů místní autority říci, že nekonceptnost v poskytování služeb DPC je ze strany těchto představitelů spíše podporována. Představitelé jednak nevyvíjejí tlak na

formulování koncepce a zároveň se ani nezajímají, na jakých principech a podle jakých pravidel je služba poskytována nyní.

V souvislosti s problémem nejasnosti koncepce se účastníci semináře různými způsoby vyjadřovali zejména k otázce, zda koncepčnost či plánovitost práce s klientem není v rozporu s individuálním přístupem ke klientovi. Rámcově se zde objevila dvě stanoviska:

Podle prvního z nich se koncepčnost dostává s individuálním přístupem do rozporu pouze tehdy, mají-li pracovníci sklon ulpívat na jednu písemně zformulovaných cílech práce s konkrétním klientem, případně tehdy, zaměřuje-li se DPC pouze na uspokojování aktuálních potřeb klientů a neusiluje o změnu jejich schopnosti uspokojovat své potřeby samostatně a společensky přijatelným způsobem.

[...] mám trošku obavu [...] že pokud by se naše zařízení vydalo tou cestou (a ministerstvo to po nás chce), že každý klient bude mít ve spisu plán, co chce dosáhnout, a budem na tom pracovat, že se můžeme dostat do situace, že toho klienta budeme tlačit, aby toho dosáhnul, a budeme tím podmiňovat možnost setrvání v našich domečkách atd. A neuvědomíme si, že jsme tím zároveň v kontradikci se Standardem, že přece klient, jeho přání a jeho cíle a možná naivní přání a možná nezralá přání a možná chuť si něco vyzkoušet a zažít něco, co ještě neznají, s tím plánem může být v kontradikci.

Druhé stanovisko bylo vyjádřeno méně systematicky, zato však ovlivňovalo úvahy většího počtu účastníků. Spočívalo v obavách, že „koncepční“ znamená „necitlivé k jedinci“. Například při volbě témat pro odpolední diskusi semináře několik účastníků doporučovalo věnovat se následujícím otázkám: „*Jak postupovat při vytváření individuálních plánů a být přítom v práci s klienty koncepční?*“, „*Jak v procesu socializace, který je silně ovlivněn pracovníky DPC, respektovat přirozená přání a cíle klienta?*“ Vezmeme-li v úvahu, že vstupní text semináře označil „rodičovský přístup“ jako „sice ne bezkoncepční, ale nekoncepční“ svým jednostranným důrazem na řešení problémů klientů výhradně tak, „jak je život přináší“, obava z potlačení individuálního přístupu „plánovitostí“ byla pravděpodobně ukryta i v otázce: „*V čem je vhodný a v čem není vhodný rodičovský přístup k mladým klientům z dětských domovů?*“

2.2 Předpokládané potíže při realizaci standardů kvality sociálních služeb

Tvorbu poslání a koncepce práce, kterou vyžaduje standard kvality číslo 1, může v DPC komplikovat výše zmíněná impulzivnost „rodičovského pojetí“. To vzniklo přenosem zvyklostí běžného rodinného života, který ve své obvyklé podobě nepočítá s výchovou „lidí v nepříznivé sociální situaci“ (Standardy, 2002: 6) na záměrně organizovanou pomoc lidem, jejichž osobní adaptace na život v „přirozeném místním společenství“ a pro „uplatňování vlastní vůle“ (Standardy, 2002: 6) je komplikována řadou okolností. Mezi nimi je třeba uvést alespoň: socializaci v ústavních podmínkách, nepříznivé osobní zkušenosti z rodinného života, nezkušenost se samostatným životem v otevřené společnosti mimo ústav, skutečnost, že místní společenství od nich neočekává „dětské“ reakce, nýbrž reakce „mladých dospělých“, předsudky k bývalým „chovancům“ apod.

Pomoc lidem v takové situaci by měla být zdůvodněná a měla by předem, v perspektivě několika let zvažovat přínosy a rizika každého zásahu do jejich života. Zkrátka, měla by být „koncepční“. Potíž je v tom, že obvyklá rodičovská péče ze své podstaty koncepční není a přenesení jejích zásad přináší do práce s mladými dospělými v obtížné životní situaci impulzivnost a sklon momentálně a intuitivně reagovat na události života klienta tak, jak přicházejí. Rodiče obvykle nepostupují podle propracované koncepce, ale jednají „podle situace“. V rámci „rodičovského“ přístupu se proto zdá být nelogické vytvářet koncepcí, plány, promyšlené postupy intervence a předem zvažovat rizika jejich uplatňování.

Pracovníci DPC jsou po několika letech práce hluboce identifikováni s pojetím, které je spíše intuitivní než soustavné a které navíc sami vymysleli. Při aplikaci standardu kvality č. 1, tedy při vypracování písemné a zdůvodněné koncepce práce s klienty svého zařízení jim proto může dělat potíže zažitý standard „ne-koncepčního“ (ne „bez-koncepčního“) jednání a jednání „podle okolností“, který v duchu svého „rodičovského pojetí“ prožívají jako hluboce opodstatněný. Tato „zdůvodněná impulzivnost“ podpořená trvalým nedostatkem teoreticky zdůvodněného pojetí pomoci mladým dospělým v obtížné životní situaci může pracovníky ztotožněné s „rodičovským“ pojetím přivádět do vnitřní opozice proti požadavku „písemně definovat poslání, cíle, cílovou skupinu uživatelů, principy a metodiku“ služeb jejich DPC. Pokud budou koncepci svého DPC psát sami, je pravděpodobné, že jim bude dělat potíže systematizovat její zásady do podoby soustavně promyšleného postupu intervence. Pokud si nechají koncepci napsat od někoho jiného, je možné, že se s ní vnitřně neztotožní.

Nelze vyloučit, že pracovníci i jiných českých DPC svůj přístup k práci s klienty vytvářeli za podobných okolností jako vybrané DPC. Pokud je tomu tak, mohlo by pro ně být užitečné položit si otázku, zda jejich vlastní pojetí - které nemusí být právě „rodičovské“ - není také impulzivní a jakým způsobem se stavějí k myšlence formulovat písemně zdůvodněnou koncepci. Pracovníci českých DPC mezi sebou měli, a pravděpodobně stále mají, živé kontakty a podporují se navzájem. Pokud většina z nich vytvářela své koncepce „bez dostatečně koncepční podpory“, nelze dopředu zcela vyloučit, že kultura celého společenství pracovníků DPC považuje vědomě či bezděky impulzivnost práce s klientem za nějakým způsobem zdůvodněnou („rodičovskou analogií“ nebo jinak). Pokud by byla tato domněnka opodstatněná, znamenalo by to, že se členové společenství pracovníků českých DPC mohou navzájem podporovat v „ne-koncepčním“ (byť ne „bez-koncepčním“) pojetí práce s klientem.

Jedna účastnice semináře upozornila na riziko, že samotné vypracování koncepce neřeší problém koncepčnosti práce s klienty, pokud koncepce daného DPC vyjde ze zjednodušeného modelu cílů práce s klientem. V této souvislosti upozornila na potřebu zabývat se „dvěma stránkami kvality života klienta v DPC“, totiž „kvalitou života v DPC“ a „schopností DPC umožnit klientovi kvalitní život po jeho opuštění“ (viz o tom podrobněji v bodě 2.3 „Náměty na řešení potíží“). Riziko zjednodušení cílů, ze kterých vychází koncepce zpracovaná podle požadavků standardu kvality, popsala dotyčná účastnice následovně:

Zdržím se u standardu písemné definování poslání v cílech cílové skupiny, principu a metodiky [...] pokud se budem držet toho standardu, tak můžeme popsat [...] dost papírů [...] to ještě ovšem neznamená, že dokážeme v praxi to poslání naplnit [...].” Pokud vezmeme v úvahu „ta dvě pole [tj. obě stránky kvality života klienta v DPC, pozn. autorů], tak pokud se to poslání zformuluje opravdu věcně a opravdu prakticky, tak se mu může podařit lépe naplnit [...] v celém tom spektru. Dovedu si představit DPC, který svoje poslání definuje tak, že nabízí ekonomicky dostupné ubytování a nabídku konzultací nebo nějaké sociální pomoci na přechodnou dobu pro mladé lidi, kteří odcházejí z ústavu. Pokud se to definuje takhle [...] a k tomu se vytvoří nějaké operativní a dlouhodobé a střednědobé a já nevím jaké cíle, tak si myslím, že může to své poslání docela dobře naplňovat. Stejně tak si dovedu představit DPC, který si stanoví, abych tak řekla ambicióznější cíle, a to takové, že by rád, aby ten člověk došel nějaké změny [...], že ten klient má přejít z naladění na dětský domov a výchovný ústav do naladění na běžnou společnost, že musí dojít k nějaké změně. Potom ale samozřejmě je otázka, jakým způsobem k tomu dojít, a tam se myslím, že bez koncepční práce se neobejde [...]. Pokud si ten DPC stanoví ambicióznější cíle, tak se neobejde bez podrobné koncepční práce [...]. Jak dosáhnout toho, aby ten klient skutečně tu změnu udělal. A teď pozor, tady narazíme na druhý mantinel, jak toho dosahovat za předpokladu, že nepošlapeme jeho občanská a lidská práva, nenařídíme mu režim, nebude to dělat s donucením atd. A takovou koncepci vytvořit myslím, že já bych si teda netroufala říct, že nějaký dům

vůbec dokáže. Myslím si, že [...] to je velmi dlouhodobé a že tady bych viděla jako extrémně důležité, aby vznikl prostor, kde si lidé, kteří s těmi klienty přímo pracují, mohou ty zkušenosti nějakým způsobem vyměnit.

Účastníci semináře také upozornili na skutečnost, že s požadavkem standardů kvality, aby práce s klientem sledovala písemně stanovené individuální cíle, souvisí riziko, že v každodenní práci s klientem se písemná deklarace osobních cílů klienta může stát překážkou dialogu s ním a překážkou pružné reakce na vývoj jeho individuální situace:

Je úžasné si s našimi klienty stanovit nějaké dlouhodobější cíle a myslím si, že to je potřeba. Naprosto nutné ale je tyto cíle, jejich naplňování vidět v každodenním životě, tak jak je život přináší [...]. Asi znáte z praxe, že k vám přijde klient nový a vy se zeptáte, co by jsi vlastně chtěl, s čím ti můžeme pomoci a on říká: „Já bych chtěl dokončit školu“. Třeba má nedokončené učiliště, má třeba před sebou ještě rok. Tak je tu cíl, tak na tom můžeme společně pracovat. Každodenní život ale přináší mnoho roztomilých a dobrodružných událostí. Po měsíci se ozve škola, že už tam dlouho nebyl, robátko. Nebo každé ráno najdete milého studentíka v posteli, nebo za měsíc se změní a řekne: „No, oni mě násilím donutili v ústavu abych do té školy chodil, ale mě to vůbec nebaví, já vlastně nechci být zedníkem, já chci být kuchařem.“ A kde máme cíl? [...] Pokud máme, a takhle já tomu Standardu rozumím, dávat tomu klientovi možnost se rozhodovat sám a sledovat své vlastní cíle, tak musíme být připraveni, že naše plány, které s ním uzavřeme, budou probíhat bych řekla v neustálých změnách [...] mám trošku obavu [...], že pokud by se naše zařízení vydalo tou cestou (a ministerstvo to po nás chce), že každý klient bude mít ve spisu plán, co chce dosáhnout, a budem na tom pracovat, že se můžeme dostat do situace, že toho klienta budeme tlačit, aby toho dosáhnul a budeme tím podmiňovat možnost setrvání v našich domečkách atd. A neuvědomíme si, že jsme tím zároveň v kontradikci se Standardem, že přece klient, jeho přání a jeho cíle, a možná naivní přání a možná nezralá přání a možná chuť si něco vyzkoušet a zažít něco, co ještě neznají, s tím plánem může být v kontradikci [...]. Bohužel naši klienti jsou v těch ústavních zařízeních vedeni k poměrně formálním plánům. To znamená, že v režimech ústavů je docela často, že ten klient musí neustále opakovat, já se chci doučit nebo já chci dělat tohle, já už nebudu brát tohle, ale jejich skutečná přání jsou jiná [...] s našimi klienty je obtížné objevovat jejich skutečné cíle a skutečná přání a učit je dosahovat jich pokud možno cestou společností akceptovatelnou.

V souvislosti s problémem nedostatku programových a metodických podnětů upozorňovali účastníci semináře také na deficit koncepční podpory, který souvisí s povahou kontrolní činnosti MPSV. Jeden z účastníků semináře to formuloval jako problém osoby inspektora a jeho specializace a odborné připravenosti kvalifikovaně provést inspekci v zařízení konkrétního typu služby. Pokud inspektoři nerozumí povaze služby, kterou kontrolují, těžko mohou přinést koncepční podněty k řešení problémů, které naleznou.

Inspektoři jsou různého zaměření a nám se třeba stalo, že v jednom azylovém domě přišli inspektoři, kteří byli zaměřeni na službu s mentálně postiženými a náš ředitel jim musel asi dvě hodiny vysvětlovat, co to je azylový dům, jaké tam jsou speciality.

2.3 Náměty na řešení potíží

„Impulzivnost rodičovského pojetí“ jsme identifikovali ve zkoumaném DPC a pouze předpokládáme, že něco podobného může práci s klientem a tvorbu koncepce služeb ovlivňovat i v jiných DPC. Považujeme proto za důležité upozornit na jednu okolnost. Je velmi pravděpodobné, že člověk, jehož práce je označena - byť jen hypoteticky - za programově „nekonceptní“ (být ne „bezkonceptní“), bude mít tendenci takovou domněnku sám před sebou nebo před okolím zpochybnit a vlastní impulzivnost a nechuť k plánování

intervence odmítnout, aniž by napřed důkladně zvážil všechna pro a proti. Nevylučujeme, že jsou DPC, kde se s klientem pracuje podle soustavně promyšlené koncepce. Domníváme se však, že účinnému naplnění standardu kvality č. 1 může pomoci, pokud pracovníci jednotlivých DPC naši domněnku potvrdí nebo odmítnou až po předchozím zvážení otázky, zda vnitřně souhlasí či nesouhlasí se standardem č. 1 a proč tomu tak je. Při tomto zvažování nejde pouze o „pravdu faktů“ (Postupujeme impulzivně nebo ne? Dokážeme napsat zdůvodněnou koncepci?), ale také o „pravdu svědomí“ (Jsme opravdu vnitřně přesvědčeni, že impulzivní řešení potíží klienta je vždy a u všech jedinců lepší než promyšleně strukturovaná intervence, která zvažuje dlouhodobé přínosy a rizika pro vývoj samostatnosti klienta? Je v souladu s naším svědomím písemně definovat poslání, cíle, principy a metodiku svého DPC? Pokud ji napíšeme, budeme se jí opravdu řídit?).

Pracovníci DPC by si sami nebo ve spolupráci s jinými subjekty (DPC, školami, místními kurátory pro mládež apod.) mohli vymezit vlastní postupy promyšlení rizik uplatňovaného přístupu k práci s klienty (supervize) a pravidelně se zamýšlet, zda vztahy mezi pracovníky a klienty nebrzdí rozvoj jejich samostatnosti, případně podněcovat schopnost pracovníků navazovat s klienty takové vztahy, které by dlouhodobě napomáhaly jejich osamostatňování. Domníváme se, že pokud je cílem „směřovat k tomu, aby lidé v nepříznivé sociální situaci zůstali součástí přirozeného místního společenství“, pak schopnost dlouhodobě podpořit nezávislost mladých dospělých, kteří jsou zvyklí na ústavní režim, je přiměřeným kritériem pro posouzení správnosti zvoleného pojetí práce. Uplatnění tohoto kritéria je ovšem obtížné, protože životní situace různých částí cílové populace DPC (např. bývalí klienti výchovných ústavů, dětských domovů, Romové, problémoví konzumenti substancí atd.) vykazuje odlišné rysy a přiměřenost intervence je proto třeba zvažovat z hlediska specifických životních okolností různých sociálních kategorií a jedinců.

Jak již bylo výše uvedeno, zazněla na semináři úvaha o „dvou stránkách kvality života klienta v DPC“, která by mohla posloužit jako východisko snahy o formulaci přístupu ke klientům DPC, jež by umožnil reflektovat a překlenout rizika „ne-koncepčnosti“ rodičovského přístupu a současně využít jeho přednosti v rámci šířeji pojaté koncepce práce s klienty DPC:

Dospěla jsem k tom, že ta kvalita má takové dvě stránky. Jedna ta stránka je, aby ten život našeho klienta v našem zařízení pobytovém měl kvalitu, aby tam byla kvalita života přímo v tom našem zařízení. Ale myslím si, že byste za chvíli začali se mnou polemizovat, protože si myslím, že všichni cítíme, že je tam druhá stránka té kvality a ta podle mě znamená, že ten proces, kterým tam ti klienti projdou, tak má vlastně vytvářet možnost, aby žili kvalitní život, až od nás odejdou. Aby ta kvalita života se přesunula do jejich životní perspektivy. Pokud možno dlouhodobě nebo dokonce celoživotní. Má to ale úskalí, a to velké, že právě proto jsou u nás naši klienti, že zpravidla nemají vytvořeny takové osobnostní struktury, nejsou socializováni díky handicapům ze svého předchozího života natolik, aby se dokázali ve společnosti uplatnit tak, aby jejich život byl dostatečně kvalitní.

Rozlišení „dvou stránek kvality života klientů v DPC“ umožňuje rozlišit dva typy cílů a koncepcí DPC. První z obou koncepcí je možno stručně nazvat jako „ubytovací“. Tato koncepce klade důraz primárně na „kvalitu života v DPC“ a v jejím rámci si pracovníci DPC kladou za cíl klientům „poskytnout určité zázemí materiální, levnější nebo sociálně dostupné ubytování, nabídku pomoci, která je v poloze dobrovolné nabídky, pomoc s vyřízením sociálních dávek atd.“ Toto pojetí se v teorii sociální práce označuje termínem „materiální pomoc“, tj. pomoc zaměřená na uspokojení materiálních potřeb.

Druhou koncepcí je možné nazvat „resocializační“. V jejím rámci se klade důraz na vytváření podmínek pro kvalitu života klienta po opuštění DPC a vychází se z „pohledu, že ti lidé mají projít nějakým procesem, kdy se znovu socializují v původním slova smyslu“. Toto

vymezení bývá v teorii sociální práce označováno jako „nemateriální pomoc“, která je zaměřena na učení se klienta schopnosti samostatně uspokojovat svoje potřeby. Teorie (Laan, 1998) zdůrazňuje, že materiální a nemateriální cíle pomoci je obtížné oddělovat a že kvalitní pomoc by měla sledovat jak materiální, tak nemateriální cíle.

Další účastníci semináře některé z prvků diskuse o „dvou stránkách kvality života klienta v DPC“ v souvislosti s otázkami v koncepci zakotvené intervence a míry pevnosti a závaznosti této koncepce dále rozvíjeli. Jejich úvahy se týkaly možností propojení intuitivního a koncepčního přístupu a toho, jak se tato strategie může odrazit v procesu učení a resocializace klientů a možností sladění osobních cílů klienta s cíli služby, které si DPC vymezil.

[...] naši klienti málokdy vstupují do našich zařízení s cílem se měnit. To si přiznejme, naši klienti vstupují do našich zařízení s cílem: ‚Nemám kde být, máma mě vyhodila, jsem z děčáku‘. To jsou vědomé cíle našich klientů.

Přítomnost koncepce nemá být vnímána jako nepřítel impulzivnosti a častých změn. Je nutná právě pro kvalitní zvládnutí těch situací, které v tom DPC jsou specifické – impulzivnost, časté změny [...] právě koncepce má být přínosem pro [jejich] kvalitní zvládnutí. Vytyčuje břehy a směr. Kdyby se jednalo pouze o ten intuitivní přístup, tak ten vede k bezbřehosti. Vztah zaměstnanec – klient vidíme jako na bázi terapeutického vztahu v oblasti terapie realitou, humanitní terapie, akceptace, empatie, cílená pomoc, posilování odpovědnosti za vývoj života. Typy vztahů rodič – dítě, učitel – žák, dva kámoši z ulice, vychovatel – svěřenec neuplatňujeme. Terapeutický vztah chápeme jako vztah poradce a uživatele konkrétní služby. Poradce radí, poskytuje návod, vysvětluje, ale aktivita je na straně toho uživatele.

[...] postupně, jak se s tím člověkem pracuje a on se vyvíjí, tak na základě jeho resocializace, vlastně na základě takového vstřebávání svého vývoje, on sám dochází k tomu, že začíná přebírat odpovědnosti a individuálně to vede k tomu, že začíná se sebou pracovat, stává se naopak případ, kdy v takové jakési harmonii se to samostatně vyvíjí. Ne, že by nedocházelo ke střetům. Ale mnoho střetů si řeší vlastně ti klienti mezi sebou jenom takovým popostrkováním, kdy ti nově přichozí klienti narazí. Nejsou odkázáni na naši radu, naše vedení, ale na naše klienty, kteří už jsou tam třeba tři čtvrtě roku – a zkus na to zareagovat. A já si myslím, že tento přístup je taková esence toho, co těm mladým lidem schází. Protože v osmnácti letech život je poznamenanej dvěma třetinama zákazů ‚smíš - nesmíš‘ a z toho prostě vzniká spousta těžkých traumat, která musí být ze začátku překonávána.

Prevencí rizika, že se naplňování požadavku standardů kvality, aby práce s klientem sledovala písemně stanovené individuální cíle, může stát překážkou pružné reakce klienta i personálu DPC na vývoj individuální situace a přání klienta, může podle autorky tohoto varování být současné naplňování dvou standardů kvality. Jednak standardu, který žádá písemně stanovit osobní cíle klienta, a rovněž standardu, který žádá tyto cíle spolu s klientem podle vývoje situace a potřeby měnit. Citovaná účastnice semináře v tomto směru doporučuje:

Stanovit s našimi klienty nějaké dlouhodobější cíle a [...] tyto cíle, jejich naplňování vidět v každodenním životě tak, jak je život přináší [...]. Pokud máme, a takhle já tomu Standardu rozumím, dávat tomu klientovi možnost se rozhodovat sám a sledovat své vlastní cíle, tak musíme být připraveni, že naše plány, které s ním uzavřeme, budou probíhat, bych řekla v neustálých změnách.“

Jazykem standardů kvality to znamená cíle individuálně plánovat a na základě vzájemné domluvy je průběžně korigovat a měnit, protože „s našimi klienty je obtížné jejich skutečné cíle a skutečná přání objeovat“. Vytrvalé hledání a dotváření přání a cílů klienta je

proto součástí snahy naučit je cíle, které si klienti stanoví, „dosahovat pokud možno cestou společností akceptovatelnou“.

Kromě již výše rozebíraných otázek, tj. zaměření na materiální a nemateriální pomoc, propojení koncepčního a spontánního přístupu k práci s klientem, účastníci semináře doporučili, aby jednotlivé DPC ve svých koncepcích reagovaly také na otázku návaznosti DPC na působení služeb, s nimiž přišli klienti do kontaktu před příchodem do DPC. Tomuto tématu byla věnována obsáhlejší diskuse, ve které její účastníci požadovali, aby koncepce typu služby, jaký představují domy na půl cesty lépe reflektovala kontext situace, ze které se většina jejich klientů do DPC dostává.

To by asi byla zvlášť kapitola další o tom, jak vlastně tato služba má navazovat na něco, a to se tam v podstatě jakoby nekoná.

V této souvislosti by nebylo špatný dospět k nějakému obecnějšímu vymezení té cílové populace. Kdyby jste si jako pracovníci DPC řekli, kdo to jsou ty osoby a že to je prostě nejširší možné vymezení vaší cílové populace, nebo její poměrně hodně široký vymezení, té populace [...], tak by bylo možné stanovit její obecné charakteristiky. Tím by, jak se o tom mluví ve standardu, byly vymezeny specifické potřeby dané cílové populace, tak tam prostě takto teoreticky definováno je jasný, v čem jsou ty specifické problémy té cílové populace [...] a mohla by to být pomůcka pro vymezení problému, který má být řešen a pro vymezení pomoci, která má být poskytnuta. Z takového obecnějšího vymezení charakteristik cílové populace DPC by bylo možné vyjít i při určování návaznosti úkolů služeb, které na sebe v životě klientů DPC navazují. Proto si myslím, že by nějaká obecnější diskuse o otázce, pro koho ty DPC vlastně jsou určeny, mohla být prospěšná

[...] fungování DPC ovlivňují i faktory, který stojí trochu mimo těch domů. Je to vůbec příprava dětí z dětských domovů, které vlastně produkují ty budoucí klienty těch DPC [...]. Vlastně DPC by neměly začínat někde od začátku, ale navazovat na něco, co už bylo před tím, ale pravděpodobně se to neděje.

Naše organizace dělá dlouhodobý projekt, který je zaměřený na reformu péče o děti, který vyrůstají mimo rodinný zázemí [...] přivezli jsme [...] zprávu o stávajícím stavu náhradní výchovné péče, což je v podstatě zpráva o tom, kdo dneska a jak a s jakými následky pečuje o klienty než přicházejí k nám [...] chceme ilustrovat určitou jako beznadějí těchto lidí do budoucna a jejich života a podnítit tím právě nějakou reformu tý ústavní péče, kterou vnímáme jako velmi, velmi, velmi slabou v naší republice.

Na závěr kapitoly věnované otázkám koncepce DPC a jejího utváření zařazujeme ještě stanoviska některých účastníků semináře, kteří doporučovali orientovat se na vytvoření společné platformy, na níž by pracovníci domů na půl cesty mohli systematicky a dlouhodobě spolupracovat na vyjasnění a ujednání koncepce a metodiky poskytování tohoto typu služby. Autorka zmíněné úvahy o „dvou stránkách kvality života klienta v DPC“ na semináři zdůraznila význam koncepční práce DPC a výměny zkušeností pracovníků různých DPC při hledání způsobů realizace takové koncepce, která se zaměří na „obě stránky kvality života v DPC“ a sleduje jak snahu poskytovat klientům bezprostřední materiální a poradenskou pomoc, tak snahu vést jej ke změně, která podpoří budoucí kvalitu jeho života. V tomto ohledu se účastníci semináře vesměs shodovali. Funkční koncepce nemůže být dílem jednoho člověka či výsledkem zkušeností jediného zařízení.

Nerozumíme si v terminologiích. My v podstatě nevíme, jestli máme těm klientům v osmnácti letech tykat nebo vykat. Každé zařízení má vytvořenou nějakou koncepci, nějak oficiálně samozřejmě podpořenou, ale existuje více rozporů mezi zařízeními

Metodika je věc velmi složitá a velmi náročná, rozhodně by se do ní neměl pouštět jednotlivec. Tzn. pokud nějaký ředitel nebo vedoucí DPC by si chtěl vytvořit jakoby metodiku, samozřejmě že nikdo vám v tom nemůže bránit. Ovšem jsou zde velká rizika, že prostě jeden člověk takhle náročnou věc těžko zvládne tak, aby to byla opravdu kvalitní metodika, takže bych si dovilil nabídnout jednu takovou možnost a to je právě ta platforma SAD [Sdružení azylových domů, pozn. autorů], protože v rámci sdružení existuje odborná komise DPC [...] a tam je možné jakýmkoliv způsobem jednat, scházet se a vlastně těch lidí, kteří jsou do toho zapojeni je už dnes docela hodně, ze strany SAD je také možná určitá finanční podpora, takže to dávám jenom jako návrh na možnou spolupráci [...] my jsme vytvářeli metodiku pro azylové domy jako takové, pro bezdomovce, a trvalo to bezmála dva roky.

3. „Průběžný“ přístup k řešení problémů klienta

Tabulka 3 Rozdíl mezi dílčím standardem řešit problémy klientů „průběžně“ a standardem „sledovat dosažení dohodnutých osobních cílů a plánování průběhu služby společně s uživatelem“

dílčí standard jednání v DPC, jak jej lze zformulovat na základě získaných poznatků	standard kvality, s nímž je dílčí standard jednání v DPC v kolizi
Problémy klientů se řeší tak, jak je život přináší. Rodiče doma taky neplánují, jak budou vychovávat své dítě.	Kolize se standardem kvality č. 5 „Plánování a průběh poskytovaných služeb“, případně také standardem č. 3 „Jednání se zájemci o službu“ a standardem č.4 „Dohoda o poskytování služby“. Společným požadavkem těchto tří standardů je, aby určený, tzv. „klíčový pracovník“ zařízení, dohodl se zájemcem, respektive s uživatelem služby (dále jen „klientem“), „osobní cíle“, které má služba DPC naplňovat, společně s ním „naplánovat formu, průběh, podmínky a rozsah služeb“, „stanovit kritéria posouzení toho, zda je dosahováno osobních cílů uživatelů služeb“, průběh poskytování stanoveným způsobem zaznamenávat a v případě potřeby dohodnuté osobní cíle předem daným způsobem „přehodnocovat“ a „měnit“. O osobních cílech a průběhu služby má být uzavřena písemná dohoda. (Standardy, 2002: 8–10.)

3.1 Poznátky případové studie vybraného DPC o dílčím standardu jednání v tomto zařízení

V době, kdy jsme byli se zkoumaným DPC v pravidelném kontaktu, se tam cíle podpory jednotlivých klientů a způsoby jejich naplňování neplánovaly. Vedoucí pracovníci nám vysvětlili, že dříve individuální plány vypracovávány byly. Jejich absenci nepovažovali za projev přístupu DPC jako celku, ale za důsledek jednání konkrétních pracovníků a za přechodný, byť relativně dlouho trvající stav. Vedení také považovalo za vhodné zaznamenat na počátku pobytu „představy“ klientů a vracet se k nim. V praxi se však pracovníci touto představou neřídili.

Pracovníci zpochybňovali myšlenku plánování cílů a průběhu intervence odkazem na výše (kapitola 2) zmíněný „rodičovský přístup“. Tento postoj například sociální pracovnice daného DPC zdůvodňovala takto:

Co vy se učíte v podstatě patnáct let - když chodíte, Vás vodí maminka za ruku, tak to oni se musí všechno naučit během toho jednoho roku. To nejde prostě naplánovat [...] to se musí operativně řešit [...] tak, jak když přijдете domů a [...] nemáte to naplánovaný [...] to člověk musí převést úplně do toho svého domova, jak to funguje, tak jim to prostě přiblížit.

Pracovníkům, kteří vycházejí z této představy, je sice známa myšlenka „postupu podle cílů“, jejich postoj k ní je však zdrženlivý. Charakterizuje ho výrok: „No tak udělat si takovej nějakou, nějakou cíl a podle toho postupovat, no.“ Nejistá dikce této výpovědi je důsledkem snahy pracovníka vyjádřit představu nadřazených, kterou sám nesdílí. Praktická práce s klienty sleduje výše zmíněnou impulzivnost „rodičovského přístupu“.

Z výroků pracovníků vybraného DPC vyplývá, že to, co je na „rodičovském přístupu“ cenné, je současně riskantní. Nesporně pozitivní důraz na empatii je provázen nesoustavností: „Bud'to pro to musíte mít trošku cit a chcete to dělat, je fakt, že třeba ono je dvanáct hodin a vy furt přemýšlíte, co jako, jak tomu děcku pomoci, proč se tak chová [...]

buďto se vám to zaryje pod kůži nebo se vám to nezaryje. Buďto to tam máte anebo ne.“ Podle této představy je pro pomoc klientovi potřebný cit a vnímavost, potíž však může být v tom, že toliko cit a vnímavost. Pokud přijmeme názor, že vedle empatie je třeba také racionálního promyšlení významu různých okolností života klienta pro další postup intervence, je třeba konstatovat, že „rodičovský přístup“ je cenný, ale neúplný. Pracovníka vede k nahodilému a impulzivnímu reagování na potíže klienta, jehož výsledky není bez promyšleného výhledu podle čeho vyhodnocovat. Ani pracovník ani klient neví, co se během pobytu v DPC podařilo a co ne. Řeší se - často důležité - jednotlivosti, nikdo však neví, zda něco podstatného neuniká pozornosti:

[...] některý sou na úrovni toho desetiletého, jedenáctiletého [...]. Takže můžete srovnávat, jo, co tohle dítě umí a co tohle neumí, jak rychle ho to naučíte [...] protože on musí fungovat okamžitě. Musí sehnat zaměstnání, neumí s tím člověkem promluvit, neumí se oblíct [...]. Pracovníci s nima chodí pro dávky na sociální odbor, učí je vůbec vyřizovat na úřadech, protože oni neumí vůbec nic [...] jde jim ukázat, kde je elektrárna, plynárna, jak se přehlašuje inkaso. Oni z toho dětského domova neznají vůbec nic, takže tohleto všechno je musí naučit [...] kde co je ve městě, ukázat jim, kde co máme, kde je jaký divadlo, kde jaký máme památky, prohlídnout si to s nima, ukázat a opravdu je naučit teda pro ten praktický život. Prostě mají minimální znalosti o všem [...] vykládáte si s nima o čemkoliv, vono prostě pro ně je přínosem i to, že s nima budete hodinu kecat já nevím o ... o čemkoliv. Cokoliv, cokoliv, protože na to ... v tom děčkém domově není čas [...]. To je individuální [...] to není prostě, to nejde prostě naplánovat [...].

Z uvedeného vyplývají dvě zjištění. Na jedné straně můžeme z toho, že se ve vybraném DPC dříve intervence plánovala, usuzovat, že „rodičovský přístup“ uplatnění individuálního plánu a monitoringu jeho plnění nevyklučuje. Na druhé straně je zřejmé, že v rámci „rodičovského přístupu“ je poměrně snadné uvěřit tomu, že „to naplánovat nejde“. Pokud jsou pracovníci při sledování analogie mezi socializací klientů se syndromem ústavní závislosti a rodinnou výchovou dosti důslední, logicky mohou považovat plánování za „nerodičovské“ a tudíž za nepatřičné.

Klientům DPC může „rodičovský přístup“ přinést zkušenost s mateřsky či otcovsky laděnou podporou a představu o tom, jak se v rodinné domácnosti dají řešit všední problémy. V tom je jeho nesporná výhoda. Nevýhodou může být, že poznatky, které pracovníci získávají o osobnosti a životní situaci svých klientů, zůstávají neuspořádané, nezvažuje se jejich význam pro další postup intervence. Pokud „rodičovský pohled“ pracovníků neprovází soustavné zvažování životních okolností klienta, přínosů a rizik intervencí DPC do vývoje jeho životní situace, intervence se opírá o „dojmy“. Ty mohou být pracovníkem emociálně prožívány, což může mít pro klienta značnou pozitivní hodnotu. Těžko však mohou být jasným vodítkem při rozhodování o tom, kdy a jak do života klienta zasahovat, kdy jej zpovzdálí provázet a kdy jej nechat být s jeho zážitky, snahami nebo problémy samotného.

Tendence nahrazovat profesionální pomoc a zdůvodněnou, plánovitou a strukturovanou intervencí, jež by měla oporu v individuálních plánech, „rodičovským“ přístupem a osobními vazbami v sobě skrývá riziko, které jsme si plně uvědomili až při výzkumu klientů. Vztah sociální pracovníce k jednotlivým klientům se liší a roli hrají osobní sympatie a antipatie. Míra očekávání jednotlivých klientů vzhledem k SP a intenzita a způsob využívání její pomoci závisí na tom, jaký tito klienti mají se SP vztah. Ve výhodě jsou komunikativnější, adaptabilnější a průbojnější klienti, zejména pokud jsou vůči SP loajální. Dokáží si získat větší pozornost SP a zajistit si i nemateriální pomoc. Domníváme se tedy, že příliš živelný přístup k řešení problémů klienta dává vzniknout situaci s nejasně stanovenými nároky a podmínkami pro jejich uplatňování a otvírá tak prostor pro diferenciaci mezi klienty, tzn. třeba i nerefléktované favorizování jedněch a znevýhodňování druhých, selekci a

autoselekcí klientů. To může nakonec poškodit právě ty z klientů, kteří soustavnou a odbornou pomoc potřebují nejvíce.

Spoléhání na improvizaci a impulzivnost pomoci provázející „průběžné“ řešení problémů klienta, jak je život přináší či tak, jak se o nich pracovníci DPC dozvídají, vede také k podcenění důležitosti důkladného iniciačního zmapování klientovy situace. Klient je po příchodu do DPC pouze seznámen se základními pravidly života v zařízení. SP tak nezíská dostatek vstupních informací o novém klientovi, což může, jak se ukázalo, vést v některých případech ke vzniku dosti vyhraněných a dramatických událostí, které pak SP není schopna zvládnout. Sami klienti někdy spontánně vyjadřovali pocit, že by SP mohla být o situaci jednotlivých klientů a jejich osobní historii zpravena lépe a mohlo by jí to pomoci uplatňovat individualizovanější a citlivější přístup.

O: Co je důležitýho? Jakou měly minulost. To je hlavní. Minulost. Znat jejich minulost.

D: To znamená jako vědět, co by mohl být problém?

O: Ano, protože hodně minulost, e, právěže, právěže někdo měl obrovský problémy v rodině a něco, něco třeba nepřenes, něco třeba přenes, já si myslím, že kdyby věděla tu minulost, víc o minulosti, tak, jo, ten přístup by byl trochu jiný, nebo opatrnější. Hlavně minulost, ta minulost.

Na rozdíl od výzkumníků nevnímali účastníci semináře „řešení problémů klientů tak, jak je život přináší“ a požadavek „sledovat dosažení dohodnutých osobních cílů a plánování průběhu služby společně s uživatelem“ jako vzájemně rozporné. Zdá se, že důvodem tohoto rozdílu v názorech byla skutečnost, že se na vztah mezi oběma principy práce s klientem dívali každý z jiného úhlu.

Výzkumníci si mimo jiné kladli otázku, jakým způsobem může zvyk řešit problémy klientů výhradně tak, „jak je život přináší“ ovlivnit zavádění požadavku plánovat cíle intervence společně s klientem. Tento zvyk se jim z jejich hlediska jevil jako překážka nebo komplikace zavádění plánování cílů pobytu v DPC za účasti klienta.

Účastníci semináře si kladli jinou otázku. Ptali se, zda jsou oba principy v každodenní práci s klienty slučitelné. Z tohoto hlediska dospěli k pozitivní odpovědi:

Myslím, že řešení problémů tak, jak je život přináší a sledování dohodnutých osobních cílů jsou v totálním souladu. Je úžasné si s našimi klienty stanovit nějaké dlouhodobější cíle a myslím si, že to je potřeba a naprosto nutné. Ale je třeba tyto cíle, jejich naplňování vidět v každodenním životě, tak jak je život přináší [...]. Asi znáte z praxe, že k vám přijde klient nový a vy se zeptáte, co by vlastně chtěl, s čím mu můžeme pomoci a on říká: ‚Já bych chtěl dokončit školu.‘ [...] je tu cíl, tak na tom můžeme společně pracovat. Každodenní život ale přináší mnoho roztomilých a dobrodružných událostí. Po měsíci se ozve škola, že už tam dlouho nebyl, robátko. Nebo každé ráno najdete milého studentika v posteli, nebo za měsíc se změni a řekne: ‚No, oni mě násilím donutili v ústavu abych do té školy chodil, ale mě to vůbec nebaví, já vlastně nechci bejt zedníkem, já chci bejt kuchařem.‘ A kde máme cíl? Proto mně připadá, že tyhle věci jsou v souladu, že pokud máme, a takhle já tomu Standardu rozumím, dávat tomu klientovi možnost se rozhodovat sám a sledovat své vlastní cíle, tak musíme být připraveni, že naše plány, které s ním uzavřeme, budou probíhat, bych řekla, v neustálých změnách.

Výzkumníci se zabývali otázkou, jak bude probíhat zavádění plánování cílů za účasti klientů v DPC, kde se do té doby cíle neplánovaly a pokud ano, tak bez přímé účasti klientů. Účastníci semináře diskutovali o tom, zda a hlavně jak se průběžné zvládání problémů klientů

podari sladit v DPC, jehož personál považuje plánování cílů společně s klientem za žádoucí a snaží se je aktivně uplatňovat.

Poznatky výzkumníků i pracovníků DPC, kteří se zúčastnili semináře, se zdají být slučitelné. Souhrnně lze říci, že pokud pracovníci chtějí společně s klienty plánovat a realizovat cíle jejich pobytu v DPC, v praxi budou nevyhnutelně plánované cíle doladovat podle vývoje situace a zájmů klienta. Oba principy je tedy třeba uplatňovat současně. Pokud však pracovníci nemají s plánováním cílů za účasti klienta zkušenosti a jsou zvyklí pracovat výhradně nebo převážně podle principu „jak to přinesl život“, mohou mít k plánování cílů za účasti klienta rezervovaný postoj a pokud jej překonají, může jim praktická realizace uvedené inovace působit nesnáze (viz 3.2). Při jejich případném překonávání jim mohou být užitečná doporučení, která jsou uvedena v bodě 3.3.

3.2. Předpokládané potíže při realizaci standardů kvality sociálních služeb

Při posuzování vlivu popsaného standardu jednání v DPC na realizaci standardů kvality číslo 3, 4 a 5 je třeba zvážit dvě varianty realizace „rodičovského přístupu“. V prvním případě sledují pracovníci logiku tohoto pojetí práce s klienty DPC důsledně a považují proto plánování intervence za neadekvátní. Ve druhém případě doplňují výhody „rodičovského přístupu“ plánováním cílů a služeb.

Pokud je „rodičovský přístup“ uplatňován důsledně (první případ), lze očekávat, že při aplikaci standardů kvality číslo 3, 4 a 5 narazí na dva druhy potíží. Za prvé na odmítavý postoj či vnitřní nesouhlas pracovníků se stanovováním osobních cílů, plánováním způsobů jejich dosahování a monitorováním jejich realizace. Pokud by za těchto okolností snaha naplnit podmínky registrace vedla k zavedení individuálních plánů intervence, je pravděpodobné, že ji pracovníci budou vnímat spíše jako administrativní akt než jako užitečnou techniku pomoci klientům. Pravděpodobným důsledkem zvyku uplatňovat první variantu „rodičovského přístupu“ je také nedostatečná způsobilost pracovníků dohodnout se s klientem na jeho osobních cílech, naplánovat a vyhodnocovat jejich realizaci.

Pokud jsou pracovníci DPC zvyklí doplňovat „rodičovský přístup“ vytvářením individuálních plánů, pravděpodobnost kolize se standardy kvality číslo 3, 4 a 5 je mnohem menší než v prvním případě. Potíže mohou nastat tam, kde je dnes praxe tvorby individuálních plánů pojata spíše jako „papírová práce“ než jako účinná součást pomoci klientovi. Navyklé administrativní pojetí individuálních plánů by mohlo mít při realizaci standardů kvality podobné důsledky jako negativní postoj k plánování, který je součástí první varianty „rodičovského přístupu“. Pracovníci by dovedli vyplnit formulář individuálního plánu, nesnáze by jim ale činilo komplexní posouzení situace klienta, vyvození osobních cílů intervence z výsledků posouzení a navržení postupů, které by byly přiměřené zvláštnostem klientovy situace.

Jeden z účastníků semináře upozornil, že sklon „řešit problémy tak, jak je život přináší“, vytváří riziko, že „*problém pak řeší všichni, a přitom nikdo.*“ Je proto vhodné, aby každý klient měl „*osobního poradce*“, který celou dobu sleduje jeho vývoj. V opačném případě může také sklon „řešit problémy tak, jak je život přináší“, vést k tomu, že při řešení „*jednotlivostí, které se vyskytnou*“, může pracovníkům unikat, „*do které oblasti vývoje patří, kam je zařadit a jak usměrňovat jejich řešení, aby se nenabourala celá struktura toho resocializačního programu.*“

3.3 Náměty na řešení potíží

Úsilí o řešení uvedených potíží by mělo být orientováno třemi cíli:

- vyjasnění smyslu a funkce individuálního plánování pro kvalitu intervence a pro vývoj schopnosti klienta fungovat v jiných než ústavních podmínkách a případná změna zdrženlivého postoje pracovníků k plánování intervence,

- získání nebo zdokonalení schopností pracovníků soustavně vyhodnocovat poznatky o osobě a situaci klienta, komplexně tuto situaci posuzovat, navrhovat cíle a postupy, které by odpovídaly specifickým rysům situace klienta a vyhodnocovat realizaci individuálního plánu,
- vytvoření nebo zdokonalení pravidel a metodiky tvorby a využívání individuálních plánů intervence.

Domníváme se, že všechny tři uvedené cíle je možné v předstihu (před uzákoněním standardů kvality) řešit pomocí následujících opatření:

- zařazení schopnosti tvorby a užití individuálních plánů intervence mezi kritéria přijímání nových pracovníků a snahou přijímat pracovníky s odpovídající odbornou kvalifikací,
- zařazení tvorby a užití individuálních plánů intervence do náplní práce,
- zajištění výcviku tvorby a užití individuálních plánů intervence stávajících pracovníků. Na tomto opatření by mohly DPC navzájem spolupracovat v rámci svého společenství. Jednotlivé DPC by mohly při zajištění výcviku spolupracovat se školami sociální práce ve svém regionu (viz příloha 2). Zajištění výcviku by mohlo podpořit MPSV, mimo jiné vypsáním odpovídajících grantů pro školitele a výzkumných úkolů, které by směřovaly ke tvorbě metodiky tvorby a užití individuálních plánů,
- organizování odborných seminářů k problematice individuálního plánování a vyhodnocování intervence. Tyto semináře mohou pro své pracovníky organizovat jednotlivé DPC ve spolupráci se školami nebo jinými pracovišti. Podobné aktivity může „ve větším“ organizovat stávající společenství pracovníků DPC. Žádoucí by byla podpora ze strany MPSV,
- jednotlivé DPC by mohly v rámci spolupráce se školami využít praxe studentů a diplomových prací k vytvoření a experimentálnímu ověření vlastní metodiky tvorby a užití individuálních plánů intervence. Spolupráce pracovníků se studenty a učiteli škol by mohla být chápána jako forma výcviku (viz výše).

Důležité je, aby zřizovatelé a vedení DPC dali pracovníkům jasně najevo, že individuální plánování intervence považují za důležité jak z hlediska budoucího splnění podmínek pro registraci DPC, tak - a to zejména - pro zlepšení služeb pro klienty. Důraz na význam tvorby individuálních plánů pro pomoc klientům může být stimulem změny postoju v době, kdy se uzákonění standardů kvality teprve očekává.

Nejen v období zavádění nebo zdokonalování praxe individuálního plánování intervence by bylo žádoucí vytvořit a realizovat systém supervize, která by spíše než funkci kontrolní měla funkci podpůrnou. Aby se zamezilo záměně supervize za formu kontroly ze strany managementu, bylo by vhodné pro supervizi získat externí pracovníky, kteří mají odpovídající kvalifikaci (nejméně tříleté pomaturitní vzdělání v některé pomáhající profesi) a praxi v práci s klienty, pro jejichž životní situaci jsou charakteristické obtíže při integraci do života v moderní společnosti.

Domníváme se, že důležitou podmínkou praxe individuálního plánování intervence, která by přinesla užitek klientům, je docenění významu specializované, pomaturitní kvalifikace v sociální práci nebo jiné blízké pomáhající profesi pro doplnění empatických a impulzivních přístupů, které mají své přednosti, o komplexní posuzování životní situace klientů, systematické koncipování individuálních intervencí a sledování výsledků jejich realizace.

Účastníci semináře nevnímali „řešení problémů klientů tak, jak je život přináší“, a požadavek „sledovat dosažení dohodnutých osobních cílů a plánování průběhu služby společně s uživatelem“ jako nutně rozporné (viz 3.1). Spíše navrhovali způsoby, jak obojí uvést v procesu práce s klientem do souladu. V této souvislosti padly následující návrhy:

Pokud máme [...] dávat tomu klientovi možnost se rozhodovat sám a sledovat své vlastní cíle, tak musíme být připraveni, že naše plány, které s ním

uzavřeme, budou probíhat bych řekla v neustálých změnách [...] pokud každý klient bude mít ve spisu plán, co chce dosáhnout, a [...] toho klienta budeme k tomu tlačit aby toho dosáhnul a budeme tím podmiňovat možnost setrvání v našich domečkách [...] a neuvědomíme si, že jsme tím zároveň v kontradikci se standardem, že přece klient, jeho přání a jeho cíle a možná naivní přání a možná nezralá přání a možná chuť si něco vyzkoušet a zažít něco, co ještě neznají, s tím plánem může být v kontradikci [...] naplňování [naplánovaných] cílů je důležité sledovat v každodenním životě, ve kterém klient třeba dělá trošku něco jiného než to, co jako kdyby verbálně plánuje. A to je právě prostor pro to, naučit ho dělat plány, po kterých opravdu touží.

Jedna účastnice poukázala na to, že „rodinný přístup“, který se opírá o princip „řešit problémy klientů „tak, jak je život přináší“, sice „tolik neakcentuje psané standardy“, ale je zase „zakoncentrovaný na to, jestli ti lidé žijí přirozeně, jestli ten jejich život je takový, jaký je“. Dotyčná účastnice diskuse neuvedla, zda z tohoto důvodu „rodinný přístup“ preferuje před plánováním cílů za účasti klienta. Pokud bychom vyšli z výše (viz 3.1.) uvedeného předpokladu, že považuje oba principy za slučitelné a podobně jako někteří další dává přednost „společnému plánování a každodennímu doladování cílů pobytu v DPC za účasti klienta“, mohli bychom její stanovisko interpretovat jako návrh, abychom při plánování cílů věnovali pozornost otázce, zda život klientů nepostrádá spontaneitu, logiku všedního života v „neplánované“ mimoústavní společnosti a prosté mezilidské vztahy. V této souvislosti by bylo účelné vyjasnit, co měla autorka uvedeného návrhu na mysli, když uvedla poněkud mlhavou formulaci: „[...] jestli ti lidé žijí přirozeně, jestli ten jejich život je takový, jaký je“.

Někteří účastníci semináře doporučovali, aby syntézu plánování a každodenního doladování cílů zajišťoval „osobní poradce“, respektive „klíčová osoba“ klienta. Při řešení „jednotlivostí, které se vyskytnou,“ je „důležité vědět, do které oblasti vývoje patří, kam je zařadit a jak usměrňovat jejich řešení, aby se nenabourala celá struktura toho resocializačního programu“. Je přitom důležité, aby tento resocializační program „byl šitý na míru tomu danému klientovi“. V tomto ohledu se osvědčila „role takzvaného osobního poradce, který celou cestu vývoj sleduje“. Pak se nestává, že „problém řeší všichni a přitom nikdo“. Účastnice semináře, která označila tzv. „osobního poradce“ termínem „klíčová osoba“, pak její roli zdůraznila následovně:

Myslím si že velká část DPC praktikuje právě individuální spolupráci, tzn. že tam existují sociální pracovníci, kteří jsou klíčovými pracovníky pro jednotlivé klienty a setkávají se s nima individuálně a s nima individuálně plánují. To jsem tu chtěla hlavně zdůraznit [...], že bez toho se těžko prosazuje jakákoliv ta individuální složka, pokud tam není místo setkání, kde ten klient je sám za sebe, jenom sám za sebe, a mluví s tím pracovníkem o sobě, o svém životě, o svých aspiracích atd.

4. Přizpůsobování režimu a podmínek života v DPC vnějším očekáváním na úkor diferencovanější práce s klienty DPC

Tabulka 4 Rozdíl mezi dílčím standardem „paušálních režimových opatření“ a standardem „osobních cílů“, které „vycházejí z možností a schopností zájemce o službu“

dílčí standard jednání v DPC, jak jej lze zformulovat na základě získaných poznatků	standard kvality, s nímž je dílčí standard jednání v DPC v kolizi
Spolehlivým způsobem zamezení rizikovému jednání klientů, které je nežádoucí jak pro ně, tak z hlediska dobré pověsti celého DPC, jsou paušální režimová opatření.	Kolize s požadavkem standardu kvality č. 3 „Jednání se zájemcem o službu“ a standardu č. 5 „Plánování a průběh poskytování služeb“, které stanovují, že „osobní cíle vycházejí z možností a schopností zájemce o službu“ a v průběhu služby je možné je za účasti klienta „měnit“ (Standardy, 2002: 8, 10).

4.1. Poznatky případové studie vybraného DPC o dílčím standardu jednání v tomto zařízení

Součástí „rodičovského přístupu“ (viz kapitola 2 a 3) je vnímání klientů jako „dětí“, které „nejsou zcela zralé“ a které vzhledem ke své „dětinskosti“ nebo ke svým socializačním deficitům nejednají vždy zcela „zodpovědně“. Pracovníci považují za součást své „rodičovské“ role shovívavé korigování nezkušeného a ne vždy uvážlivého rozhodování „dětí“. Necháme zatím stranou otázku, zda je takový přístup přiměřený u klientů, od nichž jejich okolí očekává jednání mladého dospělého, a všimneme si, jak tento aspekt „rodičovského přístupu“ souvisí s pravidly ubytování v DPC.

Součástí pravidel ubytování ve vybraném DPC jsou paušální režimová opatření, která vznikala postupně jako reakce na problémové (rizikové) jednání některých klientů. Tato režimová opatření mají zpravidla charakter všeobecného zákazu (návštěv na pokojích, kouření na pokojích, manipulace s nábytkem a zařízením apod.). Smyslem těchto opatření podle pracovníků je brzdit ne vždy zcela zodpovědné, „dětinsky nedomyšlené“ jednání klientů, ochránit klienty před důsledky jejich neuvážených rozhodnutí a současně ochránit dobrou pověst a majetek DPC.

Pracovníci DPC sdílí představu, že paušální režimová opatření jsou zavedena v zájmu zatím nezralých „dětí“, které časem samy pochopí, že „to je pro jejich dobro“. Ačkoliv popisy událostí, které k ustavení paušálních režimových opatření vedly, jasně ukazují, že jedním z jeho důležitých motivů byla ochrana dobré pověsti DPC, pracovníci hovoří spíše o tom, jaký význam mají tato opatření pro ochranu klientů před důsledky jejich neuváženého počínání. Pracovníci upřímně věří, že jim režimová opatření pomáhají plnit jejich „rodičovskou roli“ při ochraně nezralých „dětí“. V duchu „rodičovského přístupu“ tedy režimová opatření vnímají jako nástroje podpory zdravého vývoje klientů.

Vedení přesvědčením, že paušální režimová opatření jsou součástí zdravé „výchovy dětí“, jejichž socializace je opožděna pobytem v ústavních podmínkách, považují pracovníci DPC za důležité, aby kontrola dodržování těchto opatření byla zajištěna 24 hodin denně. To u personálu i u klientů podporuje představu, že pracovníci, kteří jsou ve styku s klienty, jsou „dohlížitelé“. „Rodičovská“ snaha regulovat „dětinské“ jednání klientů a chránit pověst DPC a z této snahy plynoucí všeobecná režimová opatření tedy oslabují sklon pracovníků považovat se za „případové pracovníky“ a naopak posilují jejich sklon identifikovat se s rolí „dohlížitelů“. V souladu s tím vedení usiluje o rozšíření počtu pracovníků, aby tito mohli zajistit dohled „24 hodin denně“.

Klienti toto pojetí role pracovníků bezděčně akceptují a personál DPC včetně sociální pracovnice (SP) nepovažují za „pomáhající pracovníky“, ale spíše za agenty dohledu.

U různých klientů se toto vnímání SP projevuje s různou intenzitou, nicméně z výpovědí všech dotázaných klientů plyne, že provádění kontrolních činností je podstatnou, ne-li ústřední složkou práce SP. Možnost personálu komplexně zmapovat individuální situaci části klientů proto omezuje skutečnost, že klienti se nechtějí svěčovat „dohlížitelům“ a mají sklon unikat před jejich „vměšováním do soukromí“. V obavě před dalším vměšováním také klienti zpochybňují potřebu rozšíření počtu pracovníků. Klienti popisují zejména kontroly pořádku ve společných prostorách DPC i v jejich pokojích. Neznají žádné koncepční zdůvodnění těchto kontrol a v jejich výpovědích nenalezneme ani náznak vysvětlení smyslu těchto kontrol vzhledem k cíli intervence. Domníváme se, že přísné kontroly pořádku spolu s dalšími paušálními režimovými opatřeními (např. zákaz manipulace s nábytkem a jinými součástmi vybavení DPC, zákaz návštěv) jsou spíše než součástí „výchovy“ klientů primárně určeny k ochraně poměrně nadstandardního a nákladného materiálního vybavení DPC.

Pravidla režimu jsou uplatňována dosti rigidně, pro všechny stejně, klienti nezaznamenávají nějaký vývoj během doby, po kterou jsou v DPC, např. uvolňování režimu v závislosti na změnách v klientově situaci, diferencovanou kontrolu atd. Někteří klienti vnímají existenci paušálních režimových opatření a zákazů dosti citlivě, mají vůči nim výhrady a vyslovují názor, že zákazy by měly být individuální a měly by postihovat viníky, ne celé osazenstvo DPC. Sami pracovníci považují v některých situacích jimi ustavené a kontrolované zákazy za zbytečně tvrdé a čas od času jsou v individuálních případech činěny výjimky. Nejsou ovšem stanovena pravidla, která by určovala, kdo a za jakých okolností má na výjimku nárok.

Protože „rodičovský přístup“ je z logiky věci osobní, dochází k tomu, že osobní vazba pracovníků ke klientům není u všech jednotlivců stejná. Na těsnost vazby a vnímavost vůči situaci a potížím různých jedinců má vliv komunikativnost a loajálnost jednotlivých klientů. Je proto možné, že udělování výjimek, které není regulováno jasnými pravidly, může být ovlivněno mírou osobních sympatií pracovníka k různým klientům. Zaznamenali jsme zřetelný případ tohoto vlivu osobní vazby, kdy pracovník odlišným způsobem reagoval na snahu dvou klientů přestěhovat se na jiný pokoj.

Dotázaní představitelé místní samosprávy nemají představu o detailech fungování služby a otázkou režimových opatření a jejich vlivu na cíl osamostatňování a uschopňování klientů DPC se nezabývají. Domníváme se, že na straně autorit však lze rozpoznat vliv, možná nereflexovaný, směrem k upevňování paušálních režimových opatření jako univerzálního způsobu řešení různorodých problémů. Projevilo se to např. tím, že představitelé autority podpořili raději navýšení pomocného personálu, vrátných, místo přijetí odborného pracovníka pro přímou práci s klienty. Na potíže, ke kterým docházelo, tak vedení DPC i představitelé místní samosprávy jednostranně reagovali zvýšením kontroly.

4.2 Předpokládané potíže při realizaci standardů kvality sociálních služeb

Nelze pochybovat o tom, že jednání klientů, které je riskantní buď pro ně samotné nebo pro všechny obyvatele DPC či pro pověst celého zařízení, vyžaduje přiměřenou korekci. Diskutabilní může být, zda nejvhodnějším způsobem korekce takového jednání plnoletých klientů DPC jsou paušální zákazy. Platnost všeobecných zákazů znemožňuje mezi klienty diferencovat, zvažovat účelnost omezení v individuálních případech a s ohledem na životní situaci konkrétních klientů. Diferenciaci by sice mohly umožnit výjimky z obecných zákazů, pokud však jejich udělování nemá jasná pravidla, jejich využívání může vzbuzovat nejasnosti a vyvolávat pocity nespravedlnosti. Jejich diferenciační efekt pak může být spíše negativní, může vést ke zklamáním, pocitům, že „stejně nemá cenu se snažit“ apod.

Aplikace všeobecných režimových opatření odvádí pozornost vedení i podřízených od představy případové práce s klientem. To je v rozporu jak s představou individuální a intuitivní „rodičovské péče“, tak s představou individuálního plánování postupu intervence.

Pojetí úlohy pracovníků jako „dohlížitelů“ proto lze chápat jako překážku realizace diferencované, individuální práce s klienty.

Je velmi pravděpodobné, že návyk regulovat rizikové jednání klientů všeobecnými zákazy, jemuž dává legitimitu pocit „rodičovské zodpovědnosti“ za „neuvážené počínání dětinských klientů“, může být příčinou nedostatečné ochoty a schopnosti pracovníků DPC zvažovat při stanovení způsobu korekce rizikového jednání klienta jeho individuální plán intervence. Všeobecný zákaz je typem opatření, které znemožňuje sledovat osobní cíle a „vycházet z možností a schopností“ klienta. Tentýž zákaz může být u jednoho klienta přiměřeným opatřením, u jiného však může hrubě podceňovat jeho „možnosti a schopnosti“. Lze proto předpokládat, že dlouhodobý zvyk využívat všeobecné zákazy povede k nedostatečné schopnosti pracovníků rozlišovat „možnosti a schopnosti“ jedinců a korigovat jejich jednání tak, aby to podporovalo realizaci s nimi dohodnutých osobních cílů.

Potíž může být také v tom, že platnost všeobecných zákazů zmenšuje prostor pro individualizaci služeb, které mají vést k osobním cílům klienta. Paušální zákazy některé typy intervence prostě vylučují, případně jejich využití komplikují tím, že jejich aplikace vyžaduje udělení výjimky ze zavedeného pravidla. Uplatnění výjimky, ke kterému dojde za nejasných podmínek, může mít navíc destruktivní účinek na proces realizace osobních cílů klienta, který se cítí být výjimkou jiného poškozen.

Někteří účastníci semináře potvrdili, že „*režimová opatření*“ jsou „*velice citlivá a složitá otázka*“, protože se na jedné straně často uplatňují „*pokud má dojít k nějakému omezení většinou rizikového jednání*“. To je třeba omezovat, „*protože jestliže se tak nestane, [...] hrozí nebezpečí nárůstu takového chování a mohlo by se stát nežádoucím standardem*“. Kolize s pravidly a hranicemi, které bývají v této souvislosti stanoveny, jsou kromě toho pro klienty příležitostí naučit se chápat funkci pravidel ve společnosti.

V DPC bývají stanovena pravidla a většina klientů [...] dříve nebo později jde do kolize s těmito pravidly. Jsou to většinou kolize dosti zásadního charakteru a [...] v tom je právě ten smysl těch zařízení, že ti klienti se učí nějakým způsobem respektovat společenské normy. Bez toho se ve svém životě nikdy neobejdou [...] právě ta kolize je [...] chvíle, kdy my můžeme tomu klientovi ukázat, že koliduje s nějakou normou, se kterou předem souhlasil.

Na druhé straně však mohou být „*režimová opatření*“ někdy překážkou snahy „*podpořit tu individualitu klienta [...] s ohledem na jeho momentální vývoj, na jeho momentální situaci*“. Toto napětí se podobně jako v napětí mezi plánováním a každodenním doladováním cílů, o kterém je řeč v předcházející kapitole, týká tématu „individualizace práce s klientem“. Pokud plánování a každodenní doladování cílů vnímali účastníci semináře jako logicky slučitelné (viz kapitola 3), vyvažování „režimových opatření“ a „podpory individuality klienta s ohledem na jeho momentální situaci“ jim dělalo více starostí. Návrhy řešení tohoto dilematu (viz 4.3) proto poutaly značnou pozornost účastníků semináře a vyvolávaly také nejednoznačné reakce. Když byli účastníci semináře po dopolední prezentaci vyzváni k tomu, aby zvolili témata pro odpolední jednání, téma „paušální opatření a obecné koncepční postupy versus individuální charakter situace a diferenciací cílů klientů“ bylo suverénně na prvním místě.

4.3 Náměty na řešení potíží

Pokud je v DPC zvykem využívat všeobecné zákazy, DPC může samo zavést pravidla individualizovaného postihu rizikového jednání, případně individualizovaného oceňování žádoucího jednání. Individualizovaný systém korekce rizikového jednání může mít dvě základní podoby. Za prvé může být založen na zrušení všeobecných zákazů a ustavení

procedury (např. uzavření písemné dohody mezi klíčovým pracovníkem a „hříšníkem“, svolání případové konference apod.), která podle předem stanovených kritérií vymezí důsledky a určí sankce a postup nápravy rizikového jednání. Druhý způsob individualizace může být založen na existenci všeobecných zákazů a ustavení jasných pravidel udělování výjimek. Důvody udělování výjimek by mohly být v zásadě dvojího typu. Za prvé výjimky odůvodněné žádoucím chováním, za druhé výjimky odůvodněné tím, že uplatnění všeobecného pravidla by přineslo větší riziko než udělení výjimky. Pravidla udělování výjimek je však třeba pečlivě vážit, protože podmínění výjimky ohrožením klienta by mohlo u klientů s nevyrovnanou osobností podněcovat sklon tato ohrožení navozovat. Například povědomost o tom, že sebedestruktivní jednání by mohlo vést k větší benevolenci, by mohlo podporovat sklon k sebedestrukci.

Při formulaci systému individualizované regulace rizikového jednání a příslušných pravidel by bylo vhodné zvážit nároky jednotlivých variant na počet pracovníků a na jejich kvalifikaci. Je velmi pravděpodobné, že zavedení individualizované regulace rizikového jednání zvýší nároky na schopnost pracovníků zvažovat celý komplex okolností životní situace jednotlivých klientů a na jejich schopnost posuzovat vliv různých způsobů regulace rizikového jednání na realizaci osobních cílů jednotlivých klientů. Zavedení individualizované regulace rizikového jednání by pravděpodobně také zvýšilo nároky na schopnost pracovníků zvážit a zvládat etické důsledky individualizace z hlediska spravedlnosti a jejího vnímání. I když paušální regulace může být nespravedlivá, neznamená to, že individualizace korekce rizikového jednání nemůže také vyvolávat pocity nespravedlnosti.

- V zájmu prevence křivd a přiměřenosti intervence možnostem a schopnostem klienta je účelné zvážit, jakým způsobem se do rozhodování o způsobu regulace rizikového jednání jedince má zapojit dotýčný klient, zástupci klientů nebo všichni klienti společně s pracovníky.
- Schopnost využívat individualizovanou regulaci rizikového jednání a odpovídající odbornou kvalifikaci je možné zařadit mezi kritéria přijímání nových pracovníků.
- Individualizovanou regulaci rizikového jednání je možné zařadit do náplní práce klíčových pracovníků.
- Pro pracovníky DPC je možné organizovat výcvik a semináře zaměřené na problematiku využívání individualizované regulace rizikového jednání (viz kapitola 3).
- Účinky individualizované regulace rizikového jednání a pravidel jejího užití je možné experimentálně ověřovat ve spolupráci se školami (v rámci diplomových prací) nebo za podpory konzultantů z jiných pracovišť.
- Využití individualizované regulace rizikového jednání a příslušných pravidel by bylo vhodné podpořit supervizí, která by měla spíše podpůrnou než kontrolní funkci. Aby se zamezilo záměně supervize za formu kontroly ze strany managementu, bylo by vhodné pro supervizi získat externí pracovníky, kteří mají odpovídající kvalifikaci (nejméně tříleté pomaturitní vzdělání v některé pomáhající profesi) a praxi v práci s klienty, pro jejichž životní situaci jsou charakteristické obtíže při integraci do života v moderní společnosti.

V diskusi na semináři byly uvedeny tři návrhy řešení dilematu mezi potřebou uplatňovat režimová opatření a podporovat individualitu klienta s ohledem na jeho momentální situaci:

- udělovat podle jasných pravidel výjimky,
- zmírňovat režimová omezení postupně v jasně vymezených fázích pobytu v DPC,
- stanovovat výhradně taková režimová opatření, která by byla v souladu s „omezeními, která jsou standardní v mimoústavní společnosti“.

ad) udělování výjimek podle jasných pravidel:

Vždy se musí jednat o nějaké výjimky, protože podpořit tu individualitu klienta je nezbytně nutné v ohledu na jeho momentální vývoj, na jeho momentální situaci. Ale jestliže to tak má fungovat, musí být ty výjimky vymezeny jasně a průhledně. Musí být ověřitelné.

V další diskusi se ukázalo, že účastníci semináře užívají slovo „výjimka“ ve dvou významech, přičemž příklon k tomu či onomu z nich závisí na tom, jakou mají zkušenost s povahou a způsobem ustavení režimových opatření v DPC.

Někteří účastníci znali režimová opatření, která ustanovili pracovníci DPC ve snaze reagovat na odhalení takového chování klientů, které se jim jevilo jako problémové z hlediska provozu zařízení. Příkladem tohoto typu opatření je zavedení všeobecného zákazu návštěv na pokojích v okamžiku, kdy vyšlo najevo, že jeden z klientů nechával u sebe na pokoji přespávat osobu, která měla konflikt se zákonem. Protože tato režimová opatření výrazně omezují prostor pro individuální práci s klientem, logickým vyústěním zkušenosti s tímto typem opatření byl návrh pracovat s „výjimkami“ a používat je jako nástroj učení se klienta. Toto pojetí výjimky vychází z představy, že její udělení „by mělo být provázeno obdobím podpory při zvládnutí té výjimky“ tak, aby u klientů, kteří jsou toho schopni, došlo k upevnění jejich osobní zodpovědnosti za samostatné respektování běžných pravidel života v mimoústavní společnosti. Tato představa počítá s tím, že samostatné respektování pravidel běžných v mimoústavní společnosti předchází vzniku provozních rizik chování klientů, kteří jsou navyklí na ústavní režim.

Jiní účastníci chápali režimová opatření ve smyslu níže popsaných pravidel, která vycházejí ze základních a běžných pravidel všedního života mimo DPC (viz níže). Tito účastníci znali režimová opatření, která byla záměrně stanovena tak, aby jejich respektování „co nejdříve nasměrovalo lidi k pochopení a dodržování norem, které platí ve společnosti“. Z takto stanovených pravidel pak podle nich nebylo možné slevovat a „výjimku“ proto považovali za něco absurdního. Kládli ovšem důraz na potřebu individuálně řešit s klientem porušení „základních“ pravidel způsobem, který by jej přivedl k pochopení jejich smyslu a k jejich respektování.

S odstupem lze říci, že diskuse mezi zastánci těchto dvou představ poukázala na potřebu klást si následující otázky:

- „Nevycházejí režimová opatření spíše z potřeb provozu zařízení a z reakcí jeho pracovníků na provozní problémy a do jaké míry se takto stanovená pravidla liší od pravidel běžného života v mimoústavní společnosti?“
- „Do jaké míry jsou režimová opatření koncipována v souladu s pravidly běžného života v mimoústavní společnosti tak, aby se vnitřní řád DPC blížil řádu, se kterým se mohou klienti setkávat mimo zařízení?“
- „Překračují nějak pravidla řádu DPC pravidla běžného života v mimoústavní společnosti a je proto žádoucí, aby z nich byly udělovány výjimky tak, aby klienti mohli získat osobní zkušenost s respektováním řádu běžného života v mimoústavní společnosti?“
- „Pokud klienti porušují pravidla běžného života v mimoústavní společnosti, jaké podpory by se jim mělo individuálně dostat, aby se tato pravidla naučili respektovat?“

ad) zmírňování režimových omezení postupně v jasně vymezených fázích pobytu:

Tento návrh se týkal vytvoření jasně definovaných, po sobě následujících etap života klienta v DPC. Co do způsobu a obsahu intervence jsou tyto etapy odlišené a přizpůsobené postupně se adaptujícímu a vyvíjejícímu klientovi. Každá z těchto etap je charakteristická jiným způsobem doprovázení, jinými nároky a oprávněními klienta i jinými povinnostmi klienta vůči DPC. Jeden z účastníků semináře, vedoucí pracovník DPC, představil vlastní

zkušenost s aplikací takto rozfázované intervence. Tento návrh vzbudil u řady ostatních účastníků semináře velký zájem:

V praxi se nám osvědčilo vymezení nebo vytvoření tzv. fází, např. zkušebních, edukačních, socializačních. Klient jimi postupně prochází a každá ta fáze sebou nese určitý status [...]. Ta první je fáze zkušební, [...] je první měsíc, kdy [...] dochází k podpisu dohody mezi klientem a mezi organizací a [...] kdy ten klient [...] zkoumá, jestli tohle zařízení bude opravdu pro něj, jestli to bude mít nějaký smysl, a také ti zaměstnanci zvažují, jestli máme tomu danému člověku co dát, co nabídnout [...] po tom měsíci přichází [...] rozhodnutí o tom, jestli ta smlouva bude prodloužena [...] na jeden rok, nebo nikoliv [...] tomu se říká fáze zkušební, kdy ten klient všechno může ošahat a [...] zjistit, uvidět, že to je pro něho to dobré. Následuje fáze edukační, [...] zaměřená na [...] velmi intenzivní výcvik [...], kdy pracujeme s jedinci pomocí tzv. kurzů [...]. Jsou to [...] kurzy, které reflektují nebo reagují na diagnostiku, která se vytvoří v tom zkušebním období [...]. Ukážou se určité problémy, slabé stránky, které je potřeba posílit a ty kurzy potom vlastně reagují, nabízejí možnosti toho vzdělávání. A potom ta fáze socializační je [...] poslední, ta trvá posledních pět měsíců, kdy ten klient je vlastně připravován na ten odchod, už nemá tolik toho vzdělávání [...] určitý tlak [...] vzdělávání je už oslabován a ten klient je už připravován na [...] konečný odchod. A potom je tady ještě ta fáze post-relapsační. Vlastně po třech měsících má každý klient možnost se vrátit [...]. Fáze zkušební je taková nejpřísnější, ty paušální zákazy tam jsou poměrně [...] přísné a v těch [...] dalších etapách už se to rozděluje. Existuje možnost volnějších pravidel v určitých konkrétních věcech, jako je třeba [...] odchodu [...] návštěv apod

ad) stanovování režimových opatření, která jsou v souladu s „omezeními, která jsou standardní v mimoústavní společnosti“:

Diskuse týkající se tohoto bodu se zaměřovala zejména na problém možné kontroverze mezi režimem v DPC a naplňováním individuálních cílů a respektování osobních přání klienta. Pracovníci DPC participující na semináři se shodovali, že je nezbytné stanovit určitý soubor pravidel, který nějakým způsobem upravuje život v DPC. Účastníci semináře se v této souvislosti zabývali otázkami, jakým způsobem nastavit pravidla, aby klienti byli nejen schopni, ale i ochotni je akceptovat a zároveň aby účinně regulovala soužití v DPC. Příliš hojná a striktně daná pravidla by navíc vzhledem k cíli intervence mohla mít spíše kontraproduktivní vliv, neboť by mohla pouze přispívat k reprodukci syndromu ústavní závislosti. Vhodné je spíše pomocí běžných pravidel individuálně kultivovat schopnost klienta tato pravidla běžného života zvládat. Účastníci semináře upozorňovali také na to, že podle jejich zkušenosti jsou klienti DPC poměrně náchylní pravidla porušovat, už jen z toho důvodu, že „opravdu mají režimu až nad hlavu a reagují na něj velmi kysele“. Je tedy třeba předem promyslet a upravit situace, kdy se klient porušení některého z pravidel dopustí či dopouští opakovaně.

Je dobrý, aby ten řád [...] představoval normy, který musíme dodržovat my, když žijeme v obecním bytě nebo v běžné společnosti, a pokud ten řád to přesahuje, tak to musí mít určitou logiku, která [...] musí být předem vysvětlena. My tomu říkáme „pravidla domečku“ a snažíme se, aby to bylo pokud možno co nejjednodušší a co nejvíc to nasměrovalo lidi k pochopení a dodržování norem, který platí ve společnosti [...] obecně. Čím víc je tam prvků, který jsou směřovaný přímo na to zařízení, tím to je ‚režimovější‘ a tím víc se to potom blíží třeba dětským domovům nebo výchovným ústavům, což v našich klientech vyvolává velkej odpor. Mají pocit jakoby byli v pasíáku, ba i ještě horší [...].

Jsem tím [...] chtěla říct, že si myslím, že pro společný život určité skupiny lidí nějaká pravidla samozřejmě musí být, ale že by měla být jednoduchá a podobná těm, kterými se lidé trápí v denním životě [...]. Tak aby ten prostor pro to individuuum byl větší [...]. Konkrétně pravidla, která třeba my uplatňujeme, jsou [...] jenom čtyři: nesmí být akutně závislí na drogách a alkoholu a nosit je do baru; nesmí porušovat zákony, tzn. páchat trestnou činnost; nesmí řešit konflikty šikanou a násilím a musí [...] buď vydělávat nebo pracovat. To je všechno.

Smyslem DPC je usnadnit cestu do normálního života. By bylo dobré [...], aby ta opatření ‚paušální‘ [...] nebo ‚režimová‘ [...] byla prostě co nejvolnější [...], aby se ten člověk pokud možno začal blížit tomu civilnímu životu [...], na který ho připravujeme. To znamená, že nesmí devastovat to zařízení [...], musí dodržovat [...] zákonné normy [...], nebude nosit drogy, alkohol a jiné návykové látky do domova [...], podle zákona by tam neměl ani kouřit.

Další účastníci semináře vysvětlovali a komentovali způsob aplikace pravidel života v domě na půl cesty založený na aplikaci pravidel běžného života ve společnosti. Hovořili o individuální podpoře klienta v případě, že nedokáže některé pravidlo zvládat, a o potřebě zabezpečit, aby klient měl příležitost kontaktovat se s „klíčovým pracovníkem“ pro něj určeným a diskutovat s ním svou osobní situaci:

[...] aby se prostě naučili žít bez té instituce, [...] snažíme se naprosto minimalizovat veškerá paušální pravidla a s každým pracovat právě individuálně [...] naše pravidla jsou omezená pouze na to, kde to je vyloženě nebezpečné [...]. Máme [...] podkrovní místnosti, tak máme zákaz kouření přímo na těch pokojíčkách, protože prostě je to záležitost bezpečnosti toho domu. To samý vlastně s alkoholem a s drogama. A jinak tam není vlastně vůbec nic, dokonce ani [...] v té sexuální oblasti [...]. Máme na tom jednom patře jak muže, tak ženy, a protože jsou to dospělí lidé, tak prostě žádným způsobem je v tomhleto směru nekorigujeme [...]. Ve chvíli, kdyby oni by přestali zvládat ten svůj nezávislej život, tak [...] se snažíme, aby se ho naučili žít. [Když] uvidíme, že [...] jejich chování, [některý] z jejich zažitých zvyků [...] narušuje tenhleto proces, tak je to otázka právě pro [...] individuální přístup a práci sociálního pracovníka s tím daným klientem. Ale není to v žádném případě paušální nařízení. Jde [...] o vysvětlení, o pochopení problému a změny tak, aby se došlo společně k tomu danému cíli.

[...] existují sociální pracovníci, kteří jsou klíčovými pracovníky pro jednotlivé klienty a setkávají se s nima individuálně a s nima individuálně plánují [...] bez toho se těžko prosazuje jakákoliv ta individuální složka, pokud tam není místo setkání, kde ten klient je sám za sebe, jenom sám za sebe mluví s tím pracovníkem o sobě, o svém životě, o svých aspiracích.

Jeden příspěvek by bylo možné interpretovat jako vyslovení obavy, že ryze individuální aplikace rámcových pravidel vedla k jejich faktickému nedodržování a oslabení socializačního působení DPC na klienta. Toto stanovisko, které považuje jasná, režimová, paušální opatření za základ působení DPC na jedince, nebylo časté, nicméně zaznělo:

Nemůžeme přece mít taková kritéria, že až teda přijde, tak potom teprve on si sám bude nějak stanovovat a možná stanoví a možná nestanoví. U nás je to tak, že třeba máme také povinnost, že musí pracovat. Když chce být v DPC, tak když nebude chodit do školy, tak bude pracovat. Když nepracuje, samozřejmě nejsme zase tak hloupí, když není práce, jsou lidé problémoví, selhávají, mají spoustu problémů, na to máme [...] individuální [řešení]. [...] Musí [...] být pravidla nějaká nebo snad i režimy [...] když [...] chceme, aby se normálně zapojil do společnosti, mělo by tam být určité stanovení [...], že

teda budu bydlet, získám nějaké pracovní [...] návyky – třeba ráno vstát a někam jít. Aby to nebylo nakonec tak, že se mi nechce, tak nikam nepůjdu.

V souvislosti s otázkami režimu a pravidel chodu DPC a života v něm na semináři také padly otázky: „Kdo má určovat, která pravidla jsou neobvyklá a která naopak všeobecně v běžném životě platí? Kdo má být zakotven v řádu, že to je on, kdo určuje odpověď na tuto otázku?“ Účastníci semináře dosti jednomyslně odmítli představu, že by se na určování pravidel, která vyjadřují zásady běžného, mimoústavního života, mohli podílet jiné subjekty než pracovníci DPC (např. zřizovatelé, zástupci obce, sociální kurátoři, pracovníci dětského domova apod.). Shodovali se v názoru, že „by to měli být ti lidé, kteří s těma klientama pracují“, respektive „lidé, kteří pracují v tom zařízení“. Toto stanovisko zdůvodňovali obavou, že jiné subjekty nepocitují odpovědnost za realizaci koncepce práce s klientem a za pravidla chodu zařízení. Jeden z účastníků toto stanovisko ilustroval příkladem, který považoval za projev podkopávání koncepce daného zařízení:

Stal se případ, kdy v jednom církevním zařízení byl člověk, který narušoval co mohl. Ředitel ho vyhodil, ale on se dostal k panu biskupovi a pan biskup řekl: „ale prosím tě F., vždyť jsme křesťanské zařízení, musíme odpouštět“ a jako zřizovatel přinutil ředitele toho klienta vzít zpátek

5. Neujasněná pravidla vedení záznamů o klientech

Tabulka 5 Rozdíl mezi dílčím standardem „nejasných pravidel vedení záznamů o klientech“ a standardem „stanoveného penza osobních údajů a zacházení s informacemi podle obecně závazných norem“

dílčí standard jednání v DPC, jak jej lze zformulovat na základě získaných poznatků	standard kvality, s nímž je dílčí standard jednání v DPC v kolizi
O každém klientovi je třeba vést spis, který obsahuje veškerou dokumentaci, některé osobní doklady a další záznamy. Je lepší, když do nich klienti nenahlíží.	Kolize se standardem kvality č. 6 „Osobní údaje“ zařízení má mít „stanoveno, jaké osobní údaje potřebuje získat“, aby „poskytované služby byly bezpečné, odborné a kvalitní“. „Zařízení vytváří takové podmínky, aby zpracování osobních údajů odpovídalo platným obecně závazným normám.“ (Standardy, 2002: 11.)

5.1 Poznátky případové studie vybraného DPC o dílčím standardu jednání v tomto zařízení

Ve vybraném DPC jsou zvyklí vést o každém klientovi spis, který obsahuje „hodnocení klienta dětským domovem“, některé „osobní doklady klienta“, „záznam z úvodního rozhovoru“ a další záznamy. Mezi pracovníky není shoda o tom, jak podrobné by záznamy o klientovi měly být a co by měly obsahovat. Vedení DPC uvádí velmi obecně, že je třeba vše zaznamenávat „dost podrobně“ a „vracet se k tomu, co vlastně už bylo předtím“. Konkrétně například považuje za žádoucí mít zaznamenané „představy“ klienta a „vrátit se k nim třeba po půl roce“. Podřízení říkají zdrženlivě: „Si o něm psát postupně, až získáte představu o tom, jak je nebo co by se měl naučit a jak by se třeba měl trochu změnit.“ Jeden pracovník dodal, že záznamy, které bylo třeba vést v jeho dřívějším zaměstnání, byly „mnohem složitější“. Vedení není s obsahem takto charakterizovaných záznamů svých podřízených spokojeno.

Pracovníci vybraného DPC se shodují v tom, že je lepší, když klienti do záznamů nenahlíží. To se ze strany pracovníků zjevně pečlivě dodržuje, neboť klienti vůbec nevěděli, co je obsahem těchto záznamů. Někteří z klientů ani netušili, že jsou o nic nějaké záznamy vedeny. Žádný z klientů nikdy nežádal o možnost do svého záznamu nahlédnout a na přímý dotaz, zda si myslí, že by to bylo možné, odpovídají záporně.

Na semináři dávala řada pracovníků jiných DPC najevo, že „do svého osobního spisu by měl mít každý klient možnost nahlédnout“ a že s tím „nelze než souhlasit“. „Po konzultaci s lidma ze zahraničí [...], ti nám řekli celkem jednoznačně, že v Evropě neexistuje možnost, že existuje spis o klientovi a on by nemohl nahlédnout do čehokoliv.“ Že praxe bývá méně jednoznačná než uvedené stanovisko, naznačuje výrok jiného řečníka, podle něhož je třeba „naplnit standard týkající se toho, že každý klient má právo nebo by měl mít právo nahlédnout do těch dat a veškerých záznamů, které si o něm vedeme“. Když účastníci semináře volili témata pro odpolední diskusi, téma „záznamy o klientech“ se tak zařadilo mezi čtyři nejčastěji volená témata. Účastníci, kteří mu dali přednost, s tématem „záznamy o klientech“ spojovali následující otázky: „Jaká pravidla jsou vhodná z hlediska nahlížení klienta do svého záznamu obecně, jaká pravidla by to měla regulovat?“ „Má klient mít přístup ke všemu ve spise, zejména k osobním záznamům pracovníka?“ „Má mít klient možnost nahlížet do výsledků odborných vyšetření?“

Tyto otázky dokládají, že relativně silný zájem diskutovat o „záznamech“ byl výrazem skutečnosti, že pracovníci DPC prožívají rozdíly mezi svými názory na dostupnost záznamů pro klienty, normami, které tuto oblast regulují, a zavedenou praxí s určitým napětím a cítili potřebu si pro ně mnohoznačnou věc ujasnit. Je zřejmé, že i ti, kdo se

„rozhodli držet krok s Evropou“, se otevřenosti záznamů museli učit. I pro ně bylo zavedení této praxe obtížné, byť ho považovali za správné. Mnohoznačnost daného tématu dokládají i další výroky z následující diskuse:

[...] je to podle mě takový citlivý téma, hlavně proto, že [...] při individuální práci si ten sociální pracovník samozřejmě dělá nějaký ty záznamy [...] opravdu někdy člověk tam píše věci a říká si: ‚Sakra‘ [...] možná že v Čechách tenhle ten úzus prostě ještě nějak neprorazil [...]. My jsme se rozhodli [...] držet krok s Evropou [...]. Zjistili jsme, že když děláme ty osobní záznamy o těch klientech z těch rozhovorů [...], že to člověka vede k tomu tak, aby to formuloval takovým způsobem, který je pro toho klienta možný a když ten klient do toho nahlíží a nesouhlasí. Někdy s ním dokonce pracujeme, jakmile si to přečte a může k tomu říct: ‚Nesouhlasím s tím, jak jste to napsali‘, tak se to zase stane takovým dobrým jakoby nástrojem, jestli jsme s tím klientem rozuměli [...]. Prostě jsme se to sami jako pracoviště rozhodli dodržovat a cítím, že je to opravdu, neboť já sama bych to tak chtěla, kdybych byla klientem [...]. To prostě patří mezi práva, které jsou součástí práv klientů.

5.2 Předpokládané potíže při realizaci standardů kvality sociálních služeb

Z hlediska standardu kvality č. 6 je třeba stanovit, jaké osobní údaje je potřebné získat, aby poskytované služby byly bezpečné, odborné a kvalitní. Pokud pracovníci DPC nejsou zvyklí sledovat jasně stanovenou strukturu osobních údajů a mají ve zvyku zaznamenávat své poznatky impulzivně, jako je tomu vy vybraném DPC (viz kapitola 3), může pro ně být obtížné se uvedenému požadavku standardu č. 6 přizpůsobit.

Příčinou potíží také může být rozpor mezi požadavkem standardu č. 6 a výše již zmíněnými standardy 3, 4 a 5. Standard 6 požaduje, aby bylo stanoveno, které „osobní údaje jsou potřebné“ k tomu, aby služby byly „bezpečné, odborné a kvalitní“. Standardy 3, 4 a 5 požadují individuálně plánovat a přehodnocovat cíle a postupy intervence. Pro individuální životní situace přitom bývají často charakteristické unikátní okolnosti, které není možné do důsledku stanovit předem, a když, tak jen velmi rámcově. Při individuálním plánování se vždy může jako závažná objevit okolnost, kterou nelze předpokládat vůbec. Pracovníci, kteří shromažďují své poznatky systematicky a jsou si přitom vědomi možnosti, že pro vývoj klienta může být důležité něco nečekaného, mohou proti požadavku standardu č. 6 namítat, že stanovení potřebných údajů předem by mohlo bránit přiměřenému pochopení individuální situace některých klientů. Vedoucí výzkumného projektu nabídl na semináři takovouto formulaci zmíněného napětí:

V rámci [...] požadavku stanovit nezbytné penzum informací, které jsou nutné, a nepřekračovat ho, [...] je ještě kolize s požadavkem komplexní práce s [...] klientem. [...] jak chcete pracovat s [...] klientem komplexně, když o něm smíte zjistit jenom omezenou sadu údajů. [...] tam je v principu napětí. Čili ten požadavek toho standardu je sám kolizní a ještě k tomu [...] koliduje se [...] zvykem to dělat tak nějak, jak nás to zrovna napadne.

Jiný účastník semináře popsal tutéž kolizi následovně:

Bylo by vhodné vytvořit dílčí smlouvu, která by zahrnovala seznam potřebných údajů. Zaměstnanec by měl jasně vědět, které údaje má zaznamenávat, je však velmi těžko stanovit, které, při velmi těžko předpokládaném vývoji klienta [...], proto je tu nutné tu osnovu individuálně doplňovat.

Z uvedeného je zřejmé, že jak impulzivnost, kterou jsme zaznamenali, tak systematickost při shromažďování osobních údajů a plánování intervence může u pracovníků DPC vyústit v pochybnosti o požadavku stanovit potřebné osobní údaje předem. Je proto

nanejvýš pravděpodobné, že uvedený požadavek standardu 6 bude naplňován formálně a že pracovníci - z různých důvodů - povedou nadále záznamy o okolnostech života klientů, které nebudou uvedeny v „oficiálním seznamu“ nebo ve formuláři.

Jiný požadavek standardu č. 6 zní: „zpracovávat osobní údaje v souladu s platnými obecně závaznými normami“. V této souvislosti mohou pracovníci pociťovat potíže, chtějí-li zároveň respektovat právo klienta znát obsah své dokumentace. Lze očekávat, že tento požadavek postaví pracovníky, pro něž je v některých případech těžko myslitelné, že by nechávali klienty nahlížet do svých záznamů, před obtížné dilema. Buď „obecně závazným normám“ dostát jen formálně, do oficiálních záznamů uvádět jen některé údaje a vedle toho vést další, diskrétní záznamy nebo se vzdát možnosti zaznamenávat vše, co považují za potřebné. Pracovníci, kteří nemají ve zvyku dělat před klienty tajnosti, toto dilema mít nebudou.

Výpovědi dalších účastníků semináře, pracovníků DPC jasně ukazují, že jednoznačné přijetí práva klienta nahlížet do záznamů o své osobě provázejí potíže:

[...] taky máme to právo, taky ho někteří využívají, někteří ne, někteří po vyzvání, ale to už je teda jejich věc. Jenom bych to doplnil [...], že se občas vyskytne situace, kdy jeden klient řekne na jiného klienta, že jako to on by dělat neměl, nebo prostě nám řekne nějakou závažnou skutečnost k němu, kterou prostě řešit musíme. Pokud to nezapišeme do karty, že ten a ten klient na něj žaloval, tak samozřejmě předcházíme tomu, aby docházelo k nějakým inzultacím. Takže si to snažíme nějakým ústním způsobem [mezi sebou] předat tu informaci. Máme nějaké záznamy, kde jsou informace takové, že by to ten klient prostě neměl vědět, jako že nám o něm někdo něco řekl apod. Vedou nás k tomu důvody, které my považujeme za dobré.

5.3 Náměty na řešení potíží

Jedno z možných „řešení“ spočívá se s formálním naplněním standardu 6 a s tím, že pracovníci některých DPC si mimo stanovené penzum údajů a informací povedou další záznamy, aby zachytili to, co jim v danou chvíli bude připadat podstatné, to, co je unikátní, nebo to, co se jim zdá být nevhodné prezentovat klientům. Je rovněž možné smířit se s tím, že se pracovníci některých DPC omezí na zachycování předem určených údajů a že to přinese riziko přehlížení důležitých okolností života jednotlivých klientů a snížení kvality intervence.

Lze se také pokusit za spolupráce pracovníků DPC, lidí zběhlých v teorii životních situací klientů sociální služeb a dalších expertů vytvořit komplexní seznam okolností, které mohou být ve svých vzájemných kombinacích směrodatné pro pochopení životní situace individuálních klientů. Tento seznam by bylo třeba formulovat tak, aby v něm uvedené okolnosti života klientů byly označeny rámcově a jejich pojmenování umožňovalo zahrnout poznatky o různých aspektech téhož jevu. Na konci tohoto seznamu by bylo třeba vyznačit místo pro nepředvídatelné okolnosti klientova života. Vypracování takového seznamu by umožnilo skloubit požadavek „stanovení osobních údajů“ s faktem komplexnosti a unikátnosti životních osudů jedinců. Seznam by také mohl plnit funkci metodiky pro pracovníky, jimž jejich kvalifikace neposkytla jasnější představu komplexu vlivů, které mohou působit na formulaci cílů a úspěšnost individuální intervence.

Schopnost zjišťovat a využívat komplexní a specifické poznatky o životní situaci individuálního klienta a odpovídající odbornou kvalifikaci je možné zařadit mezi kritéria přijímání nových pracovníků.

Řešení kolize mezi sklonem zaznamenávat to, co není „na seznamu“, a požadavkem zaznamenávat jen předem stanovené, by mohlo usnadnit také reformulace standardu 6. Ta by mohla zahrnout představu komplexnosti a specifičnosti životních situací klientů sociálních služeb. Pomoci by například mohla změna článku 6.2, který by namísto formulace: „Zařízení zpracovává jen ty osobní údaje uživatelů, které jsou stanoveny jako nezbytné pro poskytování

bezpečných, odborných a kvalitních služeb,“ požadoval „zpracovávat ty osobní údaje uživatelů, které jsou zdůvodněně potřebné pro poskytování bezpečných, odborných a kvalitních služeb v souladu s komplexní a neopakovatelnou životní situací jednotlivých klientů.“ Standard 6 by se v této souvislosti mohlo odkazovat na standardy 3, 4 a 5, které požadují individuální plánování a sledování osobních cílů jednotlivých klientů, které mohou být specifické nebo unikátní.

Jako jedna z otázek spojená s vedením záznamů byl diskutován také problém vedení dvojích záznamů. Jedněch, které jsou oficiální, obsahují všechny nezbytné informace a jsou klientům přístupné k nahlížení, a druhých, které pracovníci vedou pouze pro sebe, pro svoji potřebu a klientům přístupné nejsou. Účastníci semináře k myšlence dvojích záznamů vyjadřovali spíše ambivalentní postoj. Zamýšleli se nad tím, zda vedení dvojích záznamů není neetické. Zároveň však někteří připouštějí, že vytváření osobních poznámek pomáhajícího pracovníka o klientovi, může být užitečné a může pracovníkovi usnadňovat práci. Těmto poznámkám však nepřikládají status záznamů o klientech, ale vnímají je spíše jako pracovní poznámky a zdůrazňují, že musí být velmi citlivě a zároveň důsledně ošetřeno zacházení s nimi, např. jak s nimi má být naloženo poté, co klient opustí zařízení.

[...] ještě k těm jakoby dvojím záznamům [...] každý má [...] svoji kartu, my máme ty osobní informace a spoustu dalších, jak se vyvíjel ten jeho osobní příběh, jak prostě jsme s ním pracovali, co všechno jsme aplikovali atd. Ale pokud se dostane k nám nějaká [...] informace, tak [...] je kniha služeb [...], denních záznamů a ta informace se dostane tam. Do té samozřejmě žádný z klientů nemá právo nahlížet [...] ta informace [...] není žádným způsobem nijak vázaná přímo na tu kartu toho klienta [...]. Pokud se ta informace nějakým způsobem ověří [...], tak se část z toho, co je skutečně pravdivé a objektivní, že třeba člověk ukradl hasicí přístroj [...] normálně napíše do karty [a] ten člověk si to může přečíst [...] může nějakým způsobem reagovat.

Na základě toho, co bylo řečeno [...] je zásadní ta věc, že když se přijme to pravidlo, že ten klient to všechno může číst, takže nejde jenom o to, jak to zformulujeme, ale že začneme přemýšlet o tom, co tam vlastně napíšeme. A jestli to [...] smysluplná úvaha, jestli tam si neplácáme na papír, co nás zrovna napadlo. A to najednou si člověk uvědomí, když ví, že ten klient to může číst, [...], že to musí zvážit, co tam patří [...] myslím si, že přijetí tohoto pravidla vede [...] k sebereflexi a k tomu, že se lépe zamyslím, že něco třeba zformuluju jako domněnku, místo abych to tvrdil .

Když s tím klientem bezprostředně hovořím a dělám si záznam, tak nemám čas hned domýšlet, co jsou hypotézy. Čili [...] když bych se měl opravdu zamýšlet nad tím, co s tím záznamem dělat, tak já bych si měl psát poznámky a pak bych si měl sednout a přemýšlet o tom, [...] co jsou takový domněnky, že je nejde dát na papír, že jsou to opravdu spíš fikce. A to znamená, že bych měl mít druhou verzi, která už by byla takhle promyšlená, a ta by šla do karty. A teď co s tou první verzí. Je to je vlastně osobní záznam toho pracovníka, do toho mu nemá kdo lézt, to je prostě jeho. To by ale v tom případě on to nesměl nikomu sdělovat. Bylo by to čistě pro něho, on by to měl prostě zamčený někde ve stole a v životě, ani klientovi, ani spolupracovníkovi, ani vlastním dětem, [...], ani slovo z toho by neřekl. Druhá verze je, že to skartuje. Organizace by měla v tom případě zabezpečit [...] skartaci: mašinka a jsou z toho cary a on už má pak jenom ten záznam, který z toho vzešel, ten promyšlený a ten dá do té karty [...] je to úvaha o tom, že snaha zamyslet se nad tím poctivě plodí to, že vzniknou [...] dvě verze a teď se s nima musí nějakým způsobem s oběma zacházet.“ „Jeden člověk, ze zahraničí mi říkal něco podobného: , [...] věci logicky interpretujeme‘. To [...] se bezprostředně netýká toho klienta, to si píšu tužkou do svého zápisníčku a ten zápisníček, to je jako moje hlava, tam nikdo neleze. Pak z

toho zformuluju ty oficiální závěry. V podstatě říkal to, co Vy [...].“ „[...] samozřejmě, ale ten osobní poznámkovník nesmí být žádným způsobem propojený s tou osobní kartou [...], aby to někdo jakoby nebral tak, že by si tu stránku z toho vytrhl a přiřadil si ji k té kartě, protože to už by bylo porušení toho zákona.“ „Já bych dokonce uvažoval o tom, jestli by ten pracovník neměl být povinen tento druh záznamu určitým způsobem chránit před přístupem kohokoliv jiného. Že zkrátka, aby mu bylo jasné, že když to poruší, tak [...] že porušil pracovní smlouvu [...], aby bylo jasné, že to prostě nesmí udělat. Protože ta organizace není schopna vytvořit systém ochrany tohoto typu dat. Ale může pracovníka zavázat, aby [...] si toho byl vědom.

Pokud by to bylo shledáno užitečným, DPC by se mohly pokusit společně působit na postoj svých pracovníků k dostupnosti osobních záznamů pro klienty. Odborné semináře nebo supervizní diskuse by mohly být věnovány například následujícím tématům:

- význam vzájemné otevřenosti pracovníka a klienta pro úspěšnost intervence,
- etické otázky poskytování tzv. citlivých informací,
- práva klienta v oblasti zacházení s informacemi o jeho osobě apod.

V souvislosti s otázkami způsobu vedení záznamů, jejich obsahem, rozsahem a otázkou, do jaké míry mají být tyto záznamy přístupné klientům zaznělo několik námětů a návrhů. Jeden z účastníků semináře doporučil, že by mohlo být vhodné skloubit dohromady dvě věci, totiž každoroční, povinný sběr statistických dat pro MPSV a plnění standardů o způsobu zacházení s daty o klientech. Toto doporučení bylo doplněno praktickým návrhem na jeho realizaci:

Dohromady a dělat to zároveň nebo uzpůsobit si ten systém sběru dat takovým způsobem, aby pro nás nebyl problém na konci roku si jednoduchým způsobem vytáhnout data pro ministerstvo a přitom vlastně naplňovat veškeré zákony, ať už je to zákon 101 o ochraně osobních údajů, ale také naplnit standard týkající se toho, že každý klient má právo, nebo by měl mít právo, nahlédnout do těch dat a veškerých záznamů, které si o něm vedeme [...] zákon řeší, jakým způsobem je možné nebo co je nutné si uchovat, a co je nutné zlikvidovat atd. Tady bych [...] nabídnul databázový program SAD, který je k tomuto myslím si uzpůsobený úplně ideálně [...] a [...] je k dispozici a jakýkoliv azylový dům, který vlastní počítač, ho může mít.

6. Jednostranné a neformální vyřizování stížností

Tabulka 6 Rozdíl mezi dílčím standardem „neformálního vyřizování stížností“ a standardem „vyřizování stížností podle psaných pravidel a písemně“

dílčí standard jednání v DPC, jak jej lze zformulovat na základě získaných poznatků	standard kvality, s nímž je dílčí standard jednání v DPC v kolizi
Stížnosti, které jsou často projevem dětinských postojů, je vhodné uplatňovat neformálně, „jako doma“ a řešit je osobní domluvou.	Kolize se standardem kvality č. 7 „Stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování sociálních služeb“ jsou stížnosti vyřizovány „písemně“ a „evidovány“, „zaznamenávány tak, aby odpovídaly tomu, co jimi chtěl stěžovatel říci“ a „pravidla pro podávání a vyřizování stížností existují v písemné podobě“, ve „formě, která je srozumitelná uživatelům“. (Standardy, 2002: 12.)

6.1 Poznátky případové studie vybraného DPC o dílčím standardu jednání v tomto zařízení

Součástí „rodičovského přístupu“, který ve vybraném DPC představuje východisko pojetí intervence, je představa, že „námitky“ klientů jsou často dětinsky neuvážené. Tak jako „dětem doma“ je třeba i „nezralým“ klientům vysvětlit, že věci nemohou vždycky být tak, jak si oni představují:

Tak to víte, že se jim nelíbí, když mají uklízet a mají něco dodržovat, tak jako děcka doma. Ale všechno se dá domluvit [...] Oni by chtěli, aby si mohli brát návštěvy nahoru, aby si mohli vlastně ... to jako nejde, prostě tady to [...] aby tam mohli kamarádi nebo kamarádky přespávat [...]. To oni by určitě chtěli. Chtěli by kouřit na pokojích, což my nechceme [...]. Chtěli by chodit v botech všude a my chceme, aby se přezouvali. Ale to je tak jak děcka si doma stěžují [...]. Když se jim to vysvětlí, tak oni časem pochopí, že to myslíme pro jejich dobro.

Nadávají na všechny, to je jasný. Protože rodiče sou blbí a pitomí a my tady zastupujeme pozici rodičů, tak sme blbí a pitomí. Oni to poznají až potom bydlí sami, jo, tak až prostě dojde k něčemu, že něco jim nevynde, no tak přijdou na to, že zas tak blbí a pitomí nejsme, že jsme třeba měli v něčem pravdu, no. Holt se jim to musí vodpustit [...]. Jim to vymluvim, tak jak když [...] budete nadávat na tátu, že vám něco nedovolí [...] jeden nebo druhý se jim to snaží vysvětlit, proč to tak nejde. Prostě přivést je k tomu, aby přišli na to, že, že to vopravdu asi nejde tak, jak by si to představovali.

V návaznosti na uvedené považují pracovníci vybraného DPC formální úpravu podávání stížností za nevhodnou. Dávají přednost osobnímu, ústnímu podávání a řešení stížností a současně deklarují otevřenost stížnostem a možnost obrátit se kdykoliv a na kteréhokoliv pracovníka - „jako doma“. Za optimální se bere, když klient stížnost, která bývá považována za nepříjemnou událost, zmírní či vezme zpět. Pracovníci dávají najevo, že stížnost je nežádoucí, ale jednají přitom vlídně a shovívavě. Jak se ukázalo při výzkumu představitelů místní samosprávy, do řešení stížností klientů v tomto stylu se zapojuje i starosta, pokud některý z klientů přijde až k němu. Také on k případným projevům nespokojenosti klientů jemu prezentovaných volí shovívavě „otcovský“ přístup, přičemž tyto projevy předem považuje za víceméně irelevantní.

Na rozdíl od pracovníků mají klienti dojem, že si prakticky na nic nestěžují. Většina z dotázaných klientů prohlašovala, že si dosud na nic nestěžovali a ani si stěžovat nebudou.

To, že není zvykem stížnosti formálně upravit a předepsat způsob jejich vyřizování a klienty o tom poučit přispívá k tomu, že klienti si vůbec neuvědomují, že různé výhrady, připomínky či projevy nespokojenosti by bylo možné za stížnost považovat. V rozhovorech se stávalo, že klient, který tvrdil, že se stížnostmi nemá žádnou zkušenost, že si po dobu svého pobytu v DPC ještě na nic nestěžovat, podává v jiné části rozhovorů příklady různých záležitostí, ve kterých by se jeho reakce či jednání se SP, eventuálně VSO jistě za stížnost považovat daly, byť nebyla formulována písemně a podána oficiálně. Tento způsob „podávání“ stížností zjevně zvýhodňuje průbojnější a komunikativnější klienty a klienty, kteří mají dobré osobní vztahy se sociální pracovníci. V průběžné zprávě věnované klientům DPC toto podrobně ilustrujeme na příkladech jedné z kauz, o které jsme se dozvěděli od několika klientů nezávisle na sobě.

Někteří účastníci semináře potvrzovali, že otázka stížností je podle nich hodně komplikovaná a že její řešení může vyvolat nejednoznačné reakce personálu DPC:

Ochrana klienta v případě našich přehmatů nebo chyb jsou opravdu ty stížnosti. My jsme teďka měli takovou akci [...] dvě stě lidí ze sdružení azylových domů a jedno to dopoledne byla právě diskuse o standardech a tam největší problém, co jsme zjistili, nám dělají ochrana dat a stížnosti.

Přímo na semináři se ukázalo, že zdrojem napětí v oblasti vyřizování stížností může být právě požadavek jejich písemného vyřizování. Pracovníci DPC dávali jasně najevo, že řešení stížnosti rozhovorem považují za základní způsob, jak zvládat případné kolize, které ze stížnosti s velkou pravděpodobností vyplynou:

Ale opravdu je nutné si k těm věcem sednout, popovídat si o tom. Je fakt, že nás to někdy naštvě, většinou stížnosti naštvou. Ale musíme se přesto někde dostat a opravdu mít nějaký ten rozhovor. Samozřejmě je dobré si to potom poznačit na papír, tu stížnost, o čem jsme mluvili, pro ty další, kteří přijdou, ale myslím si z mého pohledu, že to je jediná ochrana toho klienta, když si může takovým způsobem stěžovat nebo diskutovat s námi.

[...] klienti využívají jen zřídka možnosti písemné stížnosti, i když o tom jsou informováni a vidí, že tu možnost mají, častěji dávají přednost ústnímu podání [...] ústní řešení je častěji používanou formou.

[...] je potřeba vytvářet takovou atmosféru, aby byla vůbec možnost a se nebáli ti klienti tu stížnost dát. A my samozřejmě abychom to přijímali, abychom se před tím nehroutili, abychom to nepovažovali za nějaký osobní útok. Nám třeba k tomu dobře slouží i takový společný setkávání, kde svůj problém můžu prezentovat, svoje postoje a názory [...], kdy chceme s těmi klienty jednat, nebo můžou prostě tam vyříkat věci, který by třeba jindy nevyříkali. Myslím si, že to je důležitý a snažit se je k tomu vychovávat. Vytvořit nějakou takovou situaci, aby to nebylo někde za zády, aby se to nebáli říct z očí do očí. Takže je potřeba k tomu vychovávat jak ty zaměstnance, tak ty klienty.

6.2 Předpokládané potíže při realizaci standardů kvality sociálních služeb

Bylo by možné rozvinout úvahu o tom, zda adaptaci klientů DPC na život v mimoústavních podmínkách prospívá, jsou-li ve věku své plnoletosti stále považováni za „nedozrálé pubertáky“. To však není naším úkolem. Z hlediska standardů kvality je důležité, že pokud by pracovníci DPC, kteří jsou zvyklí svým „dětinským“ klientům shovívavě rozmlouvat jejich „neuvážené“ představy, byli postaveni před zákonný požadavek, aby stížnosti klientů „vyřizovali podle psaných pravidel a písemně, evidovali je a zaznamenávali tak, aby záznam odpovídal tomu, co chtěl stěžovatel říci“, byli by asi zaskočení a nevěděli by, jak postupovat. Nelze vyloučit, že vedle oficiální praxe podávání stížností by se snažili udržet paralelní praxi „ústního podávání a vyřizování stížností“. Problém by mohl nastat, pokud by

ve snaze přesměrovat závažnější stížnosti do „paralelního systému“ porušovali práva klientů, která jsou vymezena standardem kvality č. 2.

Diskuse na semináři upozornila na potíže, které může vyvolat nejasnost, zda má klient k dispozici možnost nějaké právní ochrany v případě, že pracovník DPC například porušuje ubytovací řád. Například je - jak se ukázalo ve zkoumaném DPC - zakázáno chodit na pokoje bez přítomnosti klienta, ale běžně se to dělá. Otázka zní, zda má klient reálně možnost se proti tomu formálně ohradit.

6.3 Náměty na řešení potíží

Nelze vyloučit, že vyřízení stížnosti osobní domluvou je někdy z hlediska naplnění osobních cílů klienta opravdu užitečnější než její procedurální projednání. Je ale třeba pečlivě zvažovat, kdy tomu tak je a kdy nikoliv.

Domníváme se, že užití písemného i ústního způsobu vyřizování stížností klientů může být v souladu s výše zmíněnými požadavky standardu 2 a 7, jsou-li splněny tři podmínky:

- pracovník svědomitě zvažuje, zda z hlediska realizace osobních cílů klienta je vhodnější ten či onen postup, a má možnost dát svůj názor klientovi legitimně najevo,
- klient může spolurozhodovat o tom, jaký způsob vyřízení jeho stížnosti je pro naplnění jeho dohodnutých osobních cílů vhodnější,
- klient má jasnými pravidly vymezené právo podat stížnost písemně, nazná-li, že to je z hlediska jeho zájmu přiměřenější.

Jinak řečeno, považujeme za vhodné uvážit, zda by nebylo žádoucí formulovat v jednotlivých DPC psaná pravidla, která by počítala s možností ústního i písemného vyřízení stížnosti, jasně by určovala postup, jak o tom za účasti pracovníka i klienta rozhodovat a dávala by klientovi „právo veta“, tj. možnost nakonec se rozhodnout, jakým způsobem svou věc postoupí k projednání.

Přestože se domníváme, že navrhovaný způsob vymezení pravidel vyřizování stížností klientů neodporuje standardu kvality č. 7, navrhujeme zvážit, zda by tento standard nebylo možné v budoucnu pozměnit a začlenit do něj podmínky, za kterých by bylo možno stížnost se souhlasem klienta vyřídit jinak než písemně.

Předpokládáme, že požadavek písemného vyřizování stížností podle psaných pravidel vyvolá mezi pracovníky DPC rozporuplnou odezvu. Doporučujeme proto, aby se tato otázka stala předmětem diskuse v rámci společenství pracovníků a klientů DPC, případně za účasti dalších zainteresovaných osob. Účelem této diskuse by mělo být vyjasnění stanovisek a hledání takových řešení požadavku standardu 7, která by přiměřeně reagovala na potřeby klientů DPC.

Na semináři, který jasně poukázal na to, že pracovníci DPC nepovažují za možné se ústního řešení stížností zříci, padl kompromisní návrh:

[...] ústní řešení je častěji používanou formou. V našem zařízení užíváme tzv. sdělení problému, jednání mezi osobami zainteresovanými na vzniklém problému, ze kterého je učiněn zápis. Jedná se o určitý mezistupeň mezi podáním stížnosti a tzv. ‚ničím‘.

Podle jedné z účastnic je třeba rozlišovat „stížnost“, tj. „pokud si klient stěžuje [...], že v DPC závazná procedura nebyla dodržena“, „stížnost je vedena proti tomu, že se procedurálně něco odehrává špatně“ a klienti „napadají tu proceduru, že není dodržovaná, tak, jak bylo dohodnuto“, od situace, kdy se klient pokouší „relativizovat stanovená pravidla a mantinely“, případně „se snaží v takových těch interakcích s nebožákem, který je zrovna ve službě, si vymoct teda své touhy a svá přání“.

7. Nejasná kritéria ukončení pobytu

Tabulka 7 Rozdíl mezi dílčím standardem „odchodu do zajištěného bydlení a udržování osobních vztahů i po ukončení pobytu v DPC“ a Standardem „písemného ujednání o podmínkách ukončení pobytu“

dílčí standard jednání v DPC, jak jej lze zformulovat na základě získaných poznatků	standard kvality, s nímž je dílčí standard jednání v DPC v kolizi
O ukončení pobytu v DPC se rozhoduje podle situace a obvykle se při rozhodování přihlíží k stanovisku klienta. Je třeba dbát o to, zda má klient zajištěny podmínky pro samostatné bydlení a nehrozí mu bezprostřední riziko, že zůstane „na ulici“. Trvání osobního vztahu mezi pracovníky a klienty po ukončení pobytu je pozitivním signálem o kvalitě pomoci klientům.	Kolize se standardem kvality č. 4 „Dohoda o poskytování služeb“, ve které má být mimo jiné uveden „způsob a podmínky ukončení služby“ (Standardy, 2002: 9). Nepřímo může vést ke kolizi se standardem kvality číslo 2 „Ochrana práv uživatelů sociálních služeb“, standardem č. 3 „Jednání se zájemcem o službu“ a standardem č. 5 „Plánování a průběh poskytování služeb“.

7.1 Poznátky případové studie vybraného DPC o dílčím standardu jednání v tomto zařízení

Ve vybraném DPC dochází k dvěma typům ukončení pobytu. V první řadě k takovému, kdy se klient po vlastním rozhodnutí odstěhuje z DPC a má jiné bydlení. Druhým typem je ukončení ze strany DPC pro neschopnost klienta dostát alespoň základním režimovým požadavkům. První typ ukončení je standardní, ke druhému dochází ojediněle.

Ukončení pobytu v DPC vlastním rozhodnutím klienta a přestěhováním do zajištěného bydlení by podle stávajících pravidel mělo nastat rok po jeho příchodu do zařízení. Není-li po roce pobytu zajištěno bydlení nebo trvá-li jiný problém, doba pobytu se bez většího váhání prodlouží. Pracovníci DPC pomáhají klientům při získávání praktických dovedností, které jsou pro samostatně bydlícího mladého člověka užitečné (počínaje vařením a praním, nákupem potřeb pro domácnost, placením inkasa a spořením konče). Zajištění bydlení a zaměstnání pro klienty rovněž podporují účinnou obhajobou a zastupováním klientů při jednání s příslušnými úřady a zaměstnavateli. Lze říci, že materiální pomoc (poradenství, obhajoba a podpora při vyjednávání s organizacemi) při osamostatňování sice není individuálně plánována (viz kapitola 3), ale je jí věnována značná pozornost a bývá díky tomu velmi úspěšná. Tato pomoc však nemá charakter cílené celkové přípravy klientů na opuštění zařízení. Klienti si osvojují různé dílčí dovednosti, byť velmi důležité, ale z rozhovorů s nimi se zdálo, že si někteří z nich toto příliš nedávají do souvislosti se svým budoucím odchodem z DPC a samostatným životem.

Pokud výjimečně dojde k ukončení pobytu pro neschopnost klienta dostát režimovým požadavkům DPC, pracovníci považují za standardní zajistit odcházejícímu klientovi azylové nebo jiné bydlení tak, aby klient neodešel „na ulici“. Opětovné přijetí vyloučeného klienta se považuje za možné a v minulosti k němu došlo. Pracovníci DPC tehdy při rozhodování o znovupřijetí přihlíželi k informacím o tom, jak dotyčný klient dodržuje režimová opatření v azylu, kam po prvním opuštění DPC přešel.

Ani podmínky standardního odchodu ani podmínky vyloučení nejsou jasně stanoveny a klienti je neznají. Vědí, za jakých okolností se z DPC obvykle odchází, a tuší, že by mohli být postiženi vyloučením. I když se s možností vyloučení počítá a v některých případech již pracovníci tohoto kroku užili, jedná se spíše o výjimečnou a krajní reakci na opakované prohřešky klienta. Dotázaní klienti o možnosti vyloučení i podmíněného vyloučení věděli, nebyli však schopni specifikovat, jaké jsou podmínky použití těchto sankcí. V případě

podmíněného vyloučení ani neměli představu, co to vlastně znamená, na jak dlouho je ukládáno, za co může být klient, který je “v podmínce“, opravdu vyloučen atd. K nejasnosti podmínek ukončení přispívá skutečnost, že pracovníci chápou vztah ke klientům jako osobní. To na jedné straně vede v situacích, kdy by bylo možné uvažovat o individuální restrikci a vyloučení, k rodičovské zdrženlivosti a snaze řešit potíže citlivě. Osobní pojetí vztahu na druhé straně vede na základě odlišné míry sympatií k možná nereflektovanému a nezáměrnému odstupňování míry benevolence vůči jednotlivým klientům. Toto rozlišování by mohlo v situaci, kdy nejsou dána jasná pravidla ukončení pobytu, vést k bezděčnému favorizování jedněch a diskriminování druhých. Můžeme si až klást otázku, zda takovým způsobem nemůže docházet k vyloučení právě těch klientů, kteří odbornou pomoc a zázemí DPC potřebují akutně.

Jak jsme již řekli, za standardní a úspěšné se považuje takové opuštění DPC, kdy klient odhází do vlastního bytu, přičemž ve většině případů se o jeho přidělení klientovi zaslouží představitelé místní samosprávy. Klienti sami v podstatě nevědí, co takové získávání bytu obnáší, a většina z nich se k této klíčové události svého života staví poměrně neangažovaně. Pouze pasivně vyčkávají, zda a kdy nějaký byt dostanou, přičemž nejsou a ani se příliš nesnaží být informováni, jak se jejich záležitost vyvíjí. Klient odchází ze zařízení ve chvíli, kde se podaří pro něj byt získat, aniž by se nějakým způsobem předem systematicky posuzovala jeho faktická připravenost zařízení opustit. V této souvislosti jsme hovořili o posunu cílů daného zařízení.

Ukončení pobytu nutně neznamená ukončení služeb. Podmínky poskytování navazujících služeb opět nejsou upraveny jasnými pravidly. Následná pomoc (zejména další poradenství) není statutárně vymezena. Ochota provázet bývalé klienty se řídí osobními vazbami mezi klienty a pracovníky, které byly navázány v době pobytu v DPC. Netroufáme si zpochybňovat význam osobních vazeb, které pracovníci označili jako „vztah na celý život“, pro ty klienty, kteří takové vztahy během pobytu navázali. Pouze chceme upozornit na riziko bezděčného osobního favorizování osobně blízkých klientů a případných pocitů diskriminace u těch, kdo si z osobních důvodů (třeba z ostychu) komfort dalšího provázení netroufnou nebo nemohou dovolit. Při zvažování těchto otázek je třeba rozlišovat situace, kdy má opětovný kontakt s reálně osamostatněnými klienty příležitostný a zdvořilostní charakter, a situace, kdy se klient vrací, aby kompenzoval nedostatek samostatnosti. V prvním případě plní opětovný kontakt funkci poděkování a je toliko radostným setkáním. Ve druhém případě může být projevem pokračujícího syndromu ústavní závislosti klienta, který sám nezvládá svou samostatnost. Zdá se, že pracovníci vybraného DPC tyto dvě funkce kontaktů s bývalými klienty vědomě nerozlišují.

V diskusi o otázkách ukončení a zejména předčasného ukončení pobytu v DPC někteří účastníci semináře podporovali názor, že:

Podmínky možného ukončení, zvláště pak předčasného [...], by měly být jasné a čitelné, že ta otázka by měla být jasná a měla by být řešena dohodou, kterou na začátku spolu klient a zařízení uzavírají, protože co nejjasnější formulace brání vzniku jakýchkoliv pozdějších dohadů a nejasností.

Rovněž „opětovné poskytování služeb“ by mělo mít „jasně vymezená pravidla“. Toto stanovisko bylo auditoriem přijímáno příznivě. Nicméně účastníci semináře poměrně hojně doporučovali, aby se téma „pravidla odchodu klienta z DPC“ stalo předmětem odpolední diskuse. Zařadilo se mezi čtyři nejčastěji uváděná témata. Tato skutečnost vede k domněnce, že pracovníci DPC otázku ukončení pobytu v DPC nepovažovali za bezproblémovou či jednoznačně řešitelnou. Tuto domněnku podporují dvě další skutečnosti. Za prvé otázky, které v souvislosti s tímto tématem účastníci uvedli, byly nejasné a bylo třeba v diskusi vyjasňovat jejich smysl. Za druhé, tyto otázky vyjadřovali skutečnost, že někteří pracovníci DPC pociťují napětí mezi potřebou podmínit pobyt v DPC respektováním určitého

řádu na jedné straně a posláním DPC jako zařízení, které by mělo osobám se syndromem ústavní závislosti pomoci v jejich životě, na straně druhé. Otázky, které toto napětí vyjadřovaly, zněly: „*Má DPC být pro některé jenom ‚přestupná stanice‘ - když ‚nezabereš‘, tak si běž, jsi tady jenom host, nebo se o něho má postarat dál v případě, že on vlastně neakceptuje ten řád? Když něco poruší, má se do odpoledne vystěhovat, nebo tam má být nějaká lhůta, během které ho napřed musím připravit na to, co ho čeká?‘‘. „*Jak zajistit dodržování pravidel a neomezovat potenciálním vyhazovem klienty, kteří jsou v podstatě dospělí v jejich dospělých právech a aspiracích?‘‘. „*Jak zajistit, abychom tam, kde hrozí sankce vyhoštění dodržovali režimová opatření a přitom se nedotýkali té dospělé osobnosti a jejich práv?‘‘* Smysl těchto otázek ilustruje dobře výrok jednoho z členů panelu:**

Pokud [...] musíme ukončit pobyt [...] je to jednodušší v zařízeních, které jsou pro chlapce, pro muže. Pro ženy je to velice složité, zvláště pokud máme zařízení pro maminky s dětma. To jsou největší stresy a nejtěžší situace: ‚Co dál, když ta maminka soustavně neplní, dělá nějaké věci, které nemá, a co teď.‘ To jsou velice těžké zápasy a je potřeba citlivě k nim přistupovat.

Riziko, že důsledkem neexistence jasných pravidel pro poskytování „*doprovázení v samostatném způsobu života*“ po ukončení pobytové fáze může být nestejný přístup různých jedinců k této službě, nebylo na semináři z časových důvodů obsáhleji diskutováno. Z hlediska výše zmíněného napětí mezi potřebou podmínit pobyt v DPC respektováním určitého řádu na jedné straně a posláním DPC jako zařízení, které by mělo osobám se syndromem ústavní závislosti pomoci v jejich životě, na druhé straně se účastníkům semináře jevilo jako účelné, aby i ten, kdo v DPC už nebydlí, měl „*možnost [...] chodit za svým sociálním pracovníkem nadále konzultovat třeba věci, když mění pracovní místo nebo když se dostane do úzkých*“ . Podle tohoto názoru by poskytnutí podpory a doprovázení nemělo končit zároveň s ukončením pobytu klienta v DPC, přičemž někteří účastníci semináře se domnívali, že by se to mělo vztahovat i na klienty, kteří byli z bydlení v DPC předčasně vyloučeni pro nedodržování pravidel.

[...] zázemí, takového jako bezpečného místa [...] nemělo by být ukončeno po ukončení té pobytové fáze [...] ta cílová skupina to s sebou nese. Jsou to lidi, kteří nemají tu kotvu a nemají to místo, takže [...] by ta možnost v té koncepci měla být.‘‘ [...] i klienti, kteří porušili neporušitelné pravidlo a spolupráce s nimi byla ukončena velmi bezprostředně, mají možnost na domluvenou hodinu ještě přijít na konzultace a řada z nich toho využívá. My takhle doprovázíme ty klienty i po pobytové fázi docela běžně.

7.2 Předpokládané potíže při realizaci standardů kvality sociálních služeb

Pracovníci vybraného DPC nejsou zvyklí při rozhodování o ukončení pobytu postupovat podle jasných pravidel a je proto pravděpodobné, že budou mít nesnáze s formulací těchto pravidel do dohody s klienty. O podpoře, kterou by přitom mohli získat, hovoříme v následujících odstavcích. Užitečná by zde mohla být spolupráce se školami sociální práce, v jejichž rámci by studenti pod supervizí učitelů mohli (v rámci praxí a psaní diplomových prací) pomoci řešit problémy spojené s hledáním funkčního vymezení podmínek ukončení pobytu.

Pracovníci vybraného DPC považují otevřenost podmínek ukončení pobytu a poskytování dalších služeb bývalým klientům za logickou součást „*rodičovského přístupu*“ a přijímají ji spontánně jako žádoucí. Domníváme se, že je třeba zvažovat rizika, která plynou z faktu, že otevřené (situační) rozhodování může být ovlivněno osobními vztahy pracovníků s jednotlivými klienty. Nelze však jednoznačně tvrdit, že otevřené a situační rozhodování o ukončení pobytu za účasti klienta není pro naplňování poslání DPC žádoucí. Otevřené rozhodování může mít problematické efekty, pokud by některé klienty diskriminovalo, pokud by omezovalo rozvoj samostatnosti klienta tím, že by nefunkčně prodlužovalo závislost

klienta na službách zařízení apod. Na druhé straně je velmi pravděpodobné, že v řadě situací umožní otevřené situační rozhodování za účasti klienta pomoci načasovat odchod ze zařízení na optimální dobu nebo odvrátit rizika, která by provázela odchod málo samostatného klienta do nezajištěných podmínek apod. Z uvedených důvodů mohou některé DPC považovat zachování otevřeného rozhodování o ukončení pobytu za žádoucí. Potíž by nastala, kdyby některý vlivný subjekt (např. zřizovatel nebo úředník vyřizující registraci) interpretoval požadavek standardu kvality 4, podle něhož má být v dohodě s klientem uveden „způsob a podmínky ukončení služby“ striktním způsobem, a považoval by za nutné, aby podmínky byly stanoveny jednoznačně a bez možnosti „úniku“ z jejich dodržení. K tomu by mohlo dojít například tehdy, když by pro zřizovatele znamenalo striktní stanovení podmínek ukončení možnost zvýšit „obrat“ klientů v zařízení a vykazovat při stejných nákladech větší „výkon“. Úředníci by mohli preferovat kontrolu dodržování písemně stanovených podmínek ukončení pobytu na úkor funkčnosti kritérií rozhodování o ukončení pro klienty apod. Ze všech uvedených důvodů by mohla realizace daného požadavku standardu kvality 4 zkomplikovat práci s klienty a v tomto smyslu by mohla být také v rozporu s požadavkem individualizace pomoci. Podrobně o tom pojednávají standardy kvality 3 „Jednání se zájemcem o službu“ a 5 „Plánování a průběh poskytování služeb“, které stanovují, že „osobní cíle vycházejí z možností a schopností zájemce o službu“ a že v průběhu služby je možné je za účasti klienta „měnit“ - (viz kapitola 3.).

Pokud nejsou pracovníci DPC zvyklí rozlišovat rizika a přínosy otevřeného rozhodování o ukončení pobytu a poskytování dalších služeb bývalým klientům, hrozí nebezpečí, že se s požadavkem na písemné stanovení podmínek ukončení pobytu vyrovnají pro klienty nefunkčním způsobem. Například mohou zůstat v tiché opozici, psané podmínky ukončení fakticky ignorovat (chápat je jako zbytečné „administrativní opatření“) a v důsledku toho ohrožovat práva klientů (viz standard 2 - Standardy, 2002: 7). Nebo mohou písemné podmínky s mávnutím ruky akceptovat a praxi otevřeného rozhodování v obavách z kolize s úředními povinnostmi neuváženě opustit.

Tak či onak, kolize mezi požadavkem na písemné stanovení podmínek ukončení s představou, že „rodiče se taky rozhodují podle situace a s citem“, může posílit nedůvěru ke standardům kvality jako „byrokratickému opatření“.

7.3 Náměty na řešení potíží

Za předpoklad jakéhokoliv řešení uvedených potíží považujeme rozvoj schopnosti pracovníků DPC, zřizovatelů a administrátorů očekávaného zákona o sociálních službách rozlišovat a vědomě zvažovat přínosy a rizika otevřeného, situačního rozhodování za účasti klientů a rizika a přínosy jednoznačného a psaného vymezení podmínek ukončení pobytu v DPC. Schopnost rozlišovat a zvažovat tato rizika a přínosy z hlediska vlivu způsobu a ukončení pobytu na samostatné zvládání mimoústavního života bývalým klientem by bylo možné rozvíjet třemi způsoby:

- diskusí o daném tématu v rámci DPC,
- pomocí supervize, která by neměla mít funkci kontrolní, ale podpůrnou. Aby se zamezilo záměně supervize za formu kontroly ze strany managementu, bylo by vhodné pro supervizi získat externí pracovníky, kteří mají odpovídající kvalifikaci (alespoň tříleté pomaturitní vzdělání v některé pomáhající profesi) a praxi v práci s klienty, pro jejichž životní situaci jsou charakteristické obtíže při integraci do života v moderní společnosti,
- rozvíjením schopnosti rozlišovat a zvažovat rizika a přínosy způsobu a ukončení pobytu by se mohly stát k tomu účelu organizované odborné semináře za účasti zkušených pracovníků, učitelů ze škol sociální práce nebo jiných pomáhajících profesí, pracovníků DPC a osob, které mohou mít v kompetenci administraci zákona o sociální pomoci (pracovníků MPSV, obecních úřadů a kancelář zřizovatele).

Bylo by vhodné zorganizovat vyjednávání mezi vládními a obecními administrátory zákona o sociální pomoci a pracovníky DPC, jehož účelem by bylo dosáhnout shody o takové interpretaci kolizního požadavku standardů kvality 4, která by pokud možno spojovala výhody písemného stanovení podmínek ukončení pobytu s výhodami otevřeného situačního rozhodování o ukončení pobytu za účasti klienta. Výsledky této dohody by mohly sloužit jako metodika pro vytváření dohod pracovníky DPC i jako metodika posuzování účelnosti formulace dohody s klienty úředními osobami.

Pracovníci jednotlivých DPC by mohli prodiskutovat, do jaké míry a jak by do podmínek ukončení pobytu bylo možno zahrnout také podmínky poskytování služeb po ukončení pobytu bývalým klientům. Bylo by užitečné promyslet, zda a jak, formou přímého poskytování nebo zprostředkování by se poskytování služeb po ukončení pobytu mělo v rámci koncepce jednotlivých DPC (viz standard kvality 1) statutárně upravit a stát se oficiální součástí poslání a intervencí DPC. V souvislosti s tím považujeme za užitečné otevřít otázku významu následných služeb pro osamostatnění jednotlivých klientů předmětem diskuse výše navrhovaných interních, supervizních nebo širších setkání zainteresovaných osob.

Za zvážení rovněž stojí, zda by v budoucnu neměla formulace standardů kvality zahrnovat požadavek upřesňovat obecné podmínky ukončení pobytu stanovené dohodou s klientem (viz standard kvality 4) za účasti klienta v rámci individuálních cílů a v průběhu intervence DPC (viz standard kvality 5).

Účastníci semináře uvedli praktický návrh, jak řešit výše zmíněné napětí mezi potřebou podmínit pobyt v DPC respektováním určitého řádu na jedné straně a posláním DPC jako zařízení, které by mělo osobám se syndromem ústavní závislosti pomoci v jejich životě, na straně druhé. Doporučili rozdělit pravidla, jejichž dodržování podmiňuje možnost setrvat v zařízení, na dvě kategorie:

- „*neporušitelná*“ a „*extrémní*“ pravidla, která se týkají „*přinesení drog do zařízení, fyzického násilí v zařízení, trestného činu v zařízení*“. O existenci těchto pravidel a o striktních důsledcích jejich porušení, musí být klienti dobře informováni,
- pravidla, „*který když dlouhodobě neplní, tak se zvažuje ten odchod [...] se s tím klientem mluví o tom, že ta spolupráce nefunguje [...] a že je potřeba stanovit datum, do kterého skončí ta pobytová spolupráce a klienti to velice často využijí k hledání nějaké jiné možnosti své existence*“.

V prvním případě je zakotvena „*možnost okamžitého odchodu*“, jinak ale „*je to věc velmi, velmi trpělivého jednání a pokusů o vyjednávání*“. První kategorii pravidel je možné do řádu DPC zakotvit pod označením „*neporušitelná pravidla*“, u kterých by mělo být jasně stanoveno, jak a kde s nimi budou klienti seznámeni. Porušování druhé kategorie pravidel je v řádu DPC možno označit termínem „*nespolupráce*“. Zároveň s tím je nezbytné stanovit postup pro případ, že by tato situace, například „*že osobní pracovník s klientem projedná, jak se bude postupovat dál, případně, že mu bude nalezena jiná možnost ubytování*“. Postup, který je v konkrétním případě „*nespolupráce*“ zvolen, je možné a vhodné napsat přímo do individuálního plánu a klienta díky tomu seznámit s podmínkami jeho dalšího setrvání v DPC: „*Pokud nebude plnit to a to, bude mu ukončen pobyt*.“ Jedna účastnice vyjádřila názor, že popsany systém „*neporušitelných pravidel*“ a „*nespolupráce*“ by měl klienty učit „*dospělosti*“ v tom smyslu, že je „*učí narážet na ty mantinely a respektovat ty pravidla*“. Pracovníci DPC, kteří se zúčastnili semináře, se shodli v názoru, že „*neporušitelná pravidla*“ by měli stanovovat ti lidé, kteří s klienty přímo pracují. Možnost, že by se k této otázce měl vyslovovat širší okruh osob, účastníci odmítli. V koncepci zařízení by v této souvislosti mělo být napsáno, že na formulaci „*neporušitelných pravidel*“ se podílí vedení a ti pracovníci DPC, kteří se přímo zabývají podporou a provázením klientů. (viz o tom též kapitola 4. o napětí mezi režimovými opatřeními a individuální diferenciací práce s klienty). O ukončení pobytu by proto měli rozhodovat „*všichni zaměstnanci hlasováním, demokratickým způsobem*. I

klíent, kterého se toto rozhodnutí týká, by měl dostat možnost říci své. Je to jedna z cest, jak redukovat třeba neuvědomělý vliv osobních sympatií či antipatií, jak jsme o tomto riziku psali výše.

Osvědčilo se nám říci tomu člověku, že se jedná o věc, kterou si pracovník netroufá rozhodnout sám a jde s ním na poradú zaměstnanců, že se o tom poradí kolektivně, že ho k tomu přívou, aby se k tomu mohl vyjádřit [...] je vždýcky dobře tomu klientovi dát na rovinu, že aspoň natolik si ho vážím, protože některé věci nejsou opravdu rozhodnutelné okamžitě.

8. Nedostatek jasně vymezené spolupráce s externími odborníky

Tabulka 8 Rozdíl mezi dílčím standardem „zdrženlivosti k potřebě pomoci externích odborníků“ a standardem „zprostředkování služeb odborníků, které nemůže zařízení pokrýt svým rozsahem, odborností či kompetentností“

dílčí standard jednání v DPC, jak jej lze zformulovat na základě získaných poznatků	standard kvality, s nímž je dílčí standard jednání v DPC v kolizi
Klientů je třeba se u jiných organizací zastat v praktických věcech. Osobní potíže dokážeme klientům pomoci zvládat sami, pomoc externích odborníků na osobní potíže nepovažujeme za rozhodující, ale nebráníme se jí.	Možná kolize se standardem kvality 8 „Návaznost na další zdroje“, který požaduje: „ <i>Nemůže-li zařízení pokrýt rozsahem, odborností či kompetentností potřeby uživatele služeb, zprostředkovává pro uživatele služby jiných odborníků anebo institucí</i> “ (Standardy, 2002: 13).

8.1 Poznátky případové studie vybraného DPC o dílčím standardu jednání v tomto zařízení

Vybraný DPC se dříve pokoušel navázat stabilní spoluprací s externím psychologem. Tento pokus skončil nezdarem, dle vyjádření pracovníků pro nezájem klientů. Později byla navázána příležitostná spolupráce s psychologem, který „*chodí, kdykoliv potřebujeme [...] stačí, když den předem zavoláme*“. Kolem této spolupráce panují ve vybraném DPC určité rozpaky. Jedna pracovnice uvedla, že v krizové situaci, která v případě jednoho klienta nečekaně nastala, musela vše řešit ona, protože na externistu by se muselo čekat a pracovnice se navíc domnívala, že by klient neměl k externímu pracovníkovi důvěru. Jiný pracovník uvedl, že DPC s externím psychologem nespolupracuje vůbec. Domníváme se, že z hlediska standardů kvality je problém v tom, že pracovníci DPC nemají jasnou představu, jak a k čemu by DPC mohlo psychologa využít. Tuto domněnku se nám sice nepodařilo průkazně doložit, podporuje ji však existence výše zmíněných rozpaků a poznatek, že pracovníci DPC mají vcelku promyšlenou představu materiální pomoci svým klientům (již zmíněné poradenství a advokacie ve věci bydlení a zaměstnání), nemateriální pomoc však spojují s představou osobní, a tudíž intuitivní „*rodičovské*“ podpory. Role psychologa jako kvalifikovaného experta na nemateriální pomoc do představy osobní „*rodičovské péče*“ nezapadá. V rozporu s tvrzeními pracovníků, kteří hovořili o příležitostné spolupraci s psychologem, klienti tuto možnost nezmiňovali. Většina z dotázaných prohlašovala, že jim podobná možnost nabídnuta nebyla. Ti, kteří pomoc např. psychologa potřebují, ji buď mají zajištěnou ještě z doby před příchodem DPC nebo se k ní dostanou jinou cestou, než prostřednictvím DPC (např. pomocí školy, kterou navštěvují).

Z dotázaných představitelů místní samosprávy si uvědomoval starosta, že existují oblasti a potřeby klientů, které vyžadují takovou intervenci, kterou DPC stávajícími vlastními personálními zdroji nemůže zajistit. Přesto však starosta o zajištění externí pomoci neuvažuje. Jeho úvahy se týkají nanejvýš možnosti externí spolupráce se studenty vysokých škol. Tato myšlenka, kterou prezentovala i VSO, však zůstává nerozpracována a z blíže nevysvětlených důvodů nerealizována.

Z našich rozhovorů není jasné, do jaké míry plyne zdrženlivost pracovníků DPC vůči externím odborníkům v pomáhajících profesích z pochybností o jejich významu a do jaké míry je důsledkem obavy z nedostatku zdrojů. Za nejpravděpodobnější považujeme možnost, že při celkovém nedostatku zdrojů nepokládají pracovníci DPC za nezbytně nutné vydávat prostředky na pomoc kvalifikovaných odborníků, kterou nevnímají jako příliš účinnou. Nutno podotknout, že jsme neměli možnost posoudit kvalitu intervence těch externistů, kteří byli s vybraným DPC ve styku.

Pracovníci DPC spolupracují s jinými subjekty zejména v rámci materiální pomoci - dokáží efektivně vyjednat s organizacemi, které poskytují nebo zprostředkovávají sociální dávky, azylové nebo standardní bydlení a zaměstnání. Při této práci postupují pracovníci DPC situačně a podobně jako „rodiče“ se dokáží účinně zastat svých klientů. Někdy ovšem bez jejich osobní účasti. Z výpovědí klientů navíc vyplynulo, že se na tuto pomoc mohou zcela spolehnout a že jim bude poskytnuta v podstatě bez jejich vlastního aktivního přispění. Klienti popisují jako samozřejmý postup, že v situacích, kdy neuspěje sociální pracovnice, ujímá se advokacie v daném případě vedoucí, která zasahuje spíše z pozice svého úřadu než jako pracovník DPC, a většinou, dle zkušenosti klientů, uspěje. Klientům však není jasné, za jakých okolností mají na tuto advokacii nárok, zda a jakým způsobem se sami musejí podílet či jaké podmínky musejí splnit. I přes to, že takto pojatá advokacie je jistě krátkodobě velmi účinná a svůj bezprostřední cíl většinou splní, mohli bychom si klást otázku, jaký je její efekt ve vztahu k dlouhodobému cíli uschopňování a osamostatňování klientů DPC.

Někteří účastníci semináře potvrdili, že určitá uzavřenost vůči externí spolupráci není specifická pouze pro vybrané DPC. Z různých důvodů se objevuje se i v jiných DPC, není však na druhé straně zcela všeobecným jevem.

8.2 Předpokládané potíže při realizaci standardů kvality sociálních služeb

Za hlavní potíž při realizaci výše uvedeného požadavku standardu č. 8 považujeme obtížnou slučitelnost intuitivní verze „rodičovského pojetí“ (viz výše) s představou účinné pomoci ze strany kvalifikovaných odborníků pomáhajících profesí a odsud plynoucí nejasné představy o tom, k čemu by vlastně klienti mohli externí odborníky na nemateriální pomoc potřebovat. Odsud plynou další potíže. V rámci svého „rodičovského přístupu“ se pracovníci považují ve většině situací za plně kompetentní a schopné svým klientům pomoci. Zejména to platí o nemateriální pomoci. Z jejich hlediska tedy neexistuje potřeba „zprostředkovávat pro uživatele služby jiných odborníků“, která by plynula ze zjištění, že „zařízení nemůže pokrýt rozsahem, odborností či kompetentností potřeby uživatele služeb“. Takové stanovisko lze považovat za překážku poskytnutí řady v lokalitě dostupných služeb, zejména služeb kvalifikovaných pomáhajících pracovníků.

Lze rovněž předpokládat, že si pracovníci DPC nekladou otázku, zda malá účinnost intervencí externích odborníků, kterou konstatovali na základě zkušenosti z dřívější spolupráce s psychologem, plyne z nízké kvality tohoto odborníka nebo z toho, že klienti jeho pomoc skutečně nepotřebují.

V případě, že DPC dosud nemá k dispozici pracovníka, který by měl pro řešení otázek plánování pomoci a zprostředkování dalších služeb odpovídající kvalifikaci, snaha takového pracovníka zaměstnat by mohla narazit na neochotu zřizovatele tuto změnu financovat.

8.3 Náměty na řešení potíží

Pracovníci domů na půl cesty, kteří ve svých zařízeních také čelí výše uvedeným nesnázím, mohou zvážit například následujících dva způsoby řešení:

- s podporou externistů a škol vypracovat koncepci zajištění služeb odborníků pomáhajících profesí, které by mohly klientům jejich DPC (s přihlédnutím ke specifickým rysům životních situací cílové populace daného DPC) pomoci rozvíjet schopnosti samostatného života. Koncepce by mohla zahrnovat služby vysokoškolsky kvalifikovaného sociálního pracovníka, který by plnil úlohu poradce při identifikaci potřeb jednotlivých klientů v oblasti služeb různých pomáhajících profesí,
- začlenit do své funkční struktury roli případového sociálního pracovníka - „manažera pomoci“, jehož úkolem by bylo zabývat se situací klientů komplexně, zpracovávat jejich individuální plány, kvalifikovaně stanovit potřebu dalších služeb, zprostředkovávat

potřebné odborníky a monitorovat vliv jejich služeb na realizaci osobních cílů klientů. Pro výkon této funkce by bylo vhodné přijmout pracovníka s nejméně tříletým pomaturitním vzděláním v sociální práci, nejlépe člověka, který jako student působil v DPC na praxi.

MPSV by mohlo toto řešení podpořit tím, že by v rámci přípravy zákona o sociálních službách zařadilo funkci „manažera pomoci“ mezi typové pozice v sociálních službách a pro tuto pozici by požadovalo výše uvedenou odpovídající kvalifikaci. Při zpracování návrhu systému financování sociálních služeb by bylo vhodné koncipovat pravidla financování (ať už bude politické rozhodnutí o celkovém pojetí financování sociálních služeb preferovat dotaci na zařízení nebo dotaci na klienta) tak, aby aplikace očekávaného zákona v rámci možností co nejvíce podpořila zaměstnávání kvalifikovaných „manažerů pomoci (péče)“ v ústavních i neústavních zařízeních.

Co se role MPSV dále týče, účastníci semináře by uvítali, kdyby byla ustavena nějaká možnost pravidelnější diskuse o financování externích odborníků. Požadavek zajistit pro klienty služby jiných odborníků, „nemůže-li zařízení pokrýt rozsahem, odborností či kompetentností potřeby uživatele služeb“, totiž podle nich vede k tomu, že DPC, které si z finančních důvodů externistu „nemůže dovolit“, nesplní uvedený požadavek a kvůli tomu „ztrácí nárok na další peníze“. MPSV by mělo být při zavádění tohoto požadavku „shovívavější“ a bylo by vhodné soustavněji vyjednat podmínky postupné realizace daného požadavku.

V souvislosti s otázkami zapojení externích spolupracovníků do pomoci klientům DPC zazněla na semináři stanoviska, jež většinou vyjadřovala důležitost využití pomoci externích odborníků. Kontakt s externími odborníky je nezbytný nejen pro klienty, ale může být užitečný i pro personál DPC. Také spolupráce s dalšími institucemi sociální sítě by měla být samozřejmostí. Podstatné je však umožnit, vysvětlit, poradit, ale nevyřizovat záležitosti za klienta.

Je důležité, aby kolektiv zaměstnanců [...] věděl, že sám nemůže zvládnout všechny problémy [...], protože velmi často nemají odbornost – psychologie, psychiatrie apod. Je proto nutné [...] určit hranici, kdy ještě můžeme pomoci a kdy je třeba intervence sociálního odborníka. Jinak [...] může dojít třeba i k těžko napravitelným škodám. Ten externí specialista je v některých případech nutností.

Jak upozorňoval jeden z účastníků semináře, někteří klienti mohou vnímat pravidelný kontakt s psychologem jako „něco ohrožujícího - když půjdou za psychologem, jsou nemocní“ a z tohoto důvodu se vyhýbají spolupráci. Je proto vhodnější, aby externí odborník docházel „jenom za těmi, kteří prostě nějakým způsobem vyžadují, potřebují anebo kteří jsou k tomu otevření“.

9. Nedostatečně vyhraněné kompetence jednotlivých pracovníků ve vztahu ke klientům

Tabulka 9 Rozdíl mezi dílčím standardem „možnosti klienta obrátit se svými problémy na kteréhokoliv pracovníka DPC“ a standardem „zajištění podmínek pro výkon kvalitní práce a vymezení organizační struktury, ze které jsou patrná oprávnění a povinnosti jednotlivých pracovníků“

dílčí standard jednání v DPC, jak jej lze zformulovat na základě získaných poznatků	standard kvality, s nímž je dílčí standard jednání v DPC v kolizi
Klient se může se svými problémy obrátit na kteréhokoliv pracovníka DPC, jemuž důvěřuje.	Možná kolize se standardem kvality č. 10, který požaduje, aby vedení zařízení zajistilo pracovníkům „podmínky pro výkon kvalitní práce“ a v souvislosti s tím vymezilo „organizační strukturu, ze které jsou patrná oprávnění a povinnosti jednotlivých pracovníků“ (Standardy, 2002: 15).

9.1 Poznatky případové studie vybraného DPC o dílčím standardu jednání v tomto zařízení

Ve vybraném DPC je běžně možné, aby se klienti obraceli se svými problémy a žádostmi na kteréhokoliv pracovníka - včetně vedoucích. Tento standard pro sebe pracovníci odůvodňují logikou „rodičovského přístupu“:

Když budou mít problém, který je třeba okamžitě řešit, tak mohou kdykoliv zavolat [...] mají i čísla mobilních telefonů nás všech [...] jim teda mimo pracovní dobu dáváme možnost zavolat komukoliv, ke komu mají větší důvěru [...] volají třeba večer, nebo když si jenom potřebují popovídat, nemají si s kým popovídat, tak i tady toto jim dáváme, ty možnosti, protože fakt je ten, že když přijde dítě dom, tak si kdykoliv může s rodičem o tom svým problému popovídat.

Uvedená výpověď jednoho z nadřízených upozorňuje také na skutečnost, že to, na koho se klient obrátí, je vnímáno jako test důvěry. Pokud se klienti obrátí na nadřízené, považuje se to někdy za projev jejich nedůvěry vůči podřízeným. Nadřízení v takové situaci mohou dokonce rozhodnout o řešení situace klienta bez konzultace s podřízenými. Pak se může stát, že nadřízení jednají v rozporu s tím, co dříve v rámci své kompetence rozhodli nebo dohodli podřízení. De facto to znamená, že se nepovažuje za nezbytné vždy respektovat kompetence podřízených. To může být překážkou soustavné práce podřízených na realizaci individuálního plánu klienta. Ten má totiž možnost „unikat“ ze závazků vůči pracovníkovi, pokud se mu to momentálně nehodí a není dost zodpovědný na to, aby sledoval svůj dlouhodobý zájem.

Z hlediska výpovědí klientů se situace v něčem jevila odlišně. Přestože většina z klientů tuší, že vedoucí je ochotna v určitých záležitostech intervenovat a je možné se na ní obrátit, zároveň se v rozhovorech s nimi ukázalo, že v praxi má zkušenost s obracením se na vedoucí jen málo z nich. Někteří klienti naopak vedoucí dokonce v podstatě neznají, nepřišli s ní do bližšího kontaktu a nemají přesnější představu, za jakých okolností či s jakým problémem by ji mohli požádat o pomoc. Větší šanci získat pomoc od vedoucí tak pravděpodobně mají průbojnější a komunikativnější klienti, kteří se nezdráhají ji oslovit. Jak jsme v dílčí zprávě o klientech DPC ukázali na příkladu jednoho z klientů, vedoucí se dále angažuje v situaci, kdy se objeví problematický klient, v jehož případě sociální pracovníce selhává. Vedoucí tak na jedné straně zřejmě řeší vyhrocenou situaci a poskytuje určitou

krizovou intervencí, zároveň však má tendenci se daného klienta dlouhodobě ujímat, v podstatě ho vyjmout z pravomoci sociální pracovníce a řešit jeho případ sama.

Nejasně vymezené kompetence pracovníků vůči klientům jsou bezděčně posilovány i ze strany starosty, který jako jediný z představitelů místní samosprávy má určitou představu o fungování DPC a s jeho klienty se občas dostane do kontaktu. Z výpovědi starosty plyne, že pokud se na něj klient obrátí a osobně ho navštíví, je ochoten angažovat se v řešení jeho problému, a to i v případě, že se tento problém týká konfliktu klienta s pracovníkem DPC. Starostova osobní intervence je vedena zcela v duchu „rodičovského přístupu“ a starosta si neuvědomuje, že řada těchto problémů vzniká právě z neujasněnosti kompetencí pracovníků a všeobecného uplatňování „rodičovského přístupu“.

9.2 Předpokládané potíže při realizaci standardů kvality sociálních služeb

Snaha nadřízených zachovat si možnost zasahování do kompetence podřízených by se mohla stát překážkou jejich ochoty vymezit „oprávnění a povinnosti“ podřízených, což by bylo nejen v rozporu s výše uvedenými požadavky standardu kvality č. 10, ale také s možností podřízených pracovat dlouhodobě s klienty a sledovat přitom jejich individuální plán (viz standard kvality č. 5).

Pokud by byla vymezena „organizační struktura, ze které by byla patrná oprávnění a povinnosti jednotlivých pracovníků“, zachování stávající zvyklosti nadřízených zasahovat bez konzultace do kompetence podřízených by účinnost definice oprávnění a povinností podřízených de facto rušilo.

V obou případech by bylo nerespektování kompetence podřízených, kteří pracují přímo s klienty, překážkou toho, aby podřízení mohli dlouhodoběji sledovat individuální plány práce s klientem. Například by tak pro klienty vznikala možnost unikát z odpovědnosti vůči dohodám se sociálními pracovníky. Jiným důsledkem může být, že nadřízení svým podřízeným nepředávají důležité informace nebo tak neučiní včas. Nadřízení ve vybraném DPC interpretují své zasahování do kompetence podřízených jako projev snahy korigovat nedokonalost jejich práce. Zvyk takové zásahy činit se ovšem může udržet i v situaci, kdy podřízení jedná zodpovědně a odborně. Jejich odborná a zodpovědná práce by v takovém případě mohla být narušována nebo mařena navzdory jasně vymezeným kompetencím.

9.3 Náměty na řešení potíží

Je třeba upozornit na to, že nerespektování kompetence dalších osob bývá průvodním jevem neúplné statutární institucionalizace DPC a jeho závislosti na osobních garancích vlivných osob. V tomto smyslu je možné chápat všechna opatření, která jsou výše uvedena v kapitole 1, jako opatření podporující respektování vymezených oprávnění všech pracovníků DPC.

Vymezení oprávnění a povinností všech funkčních míst v DPC, které požaduje standard kvality č. 10, je z hlediska řešení opatřením nutným, nikoli však postačujícím. Má-li organizační struktura vymezená v souladu s požadavky standardu kvality č. 10 účinně garantovat podmínky pro kvalitní výkon pracovníků a současně umožňovat jeho korektní a účinnou kontrolu, je podle našich poznatků třeba doplnit a rozpracovat další opatření. Otázkou zůstává, zda by přímo standard kvality č. 10 neměl zahrnovat požadavek stanovit pravidla postupu v situaci, kdy se klient obrací se svou záležitostí na jinou než příslušnou osobu.

Při vymezení organizační struktury DPC je nezbytné určit pravidla postupu nadřízených i podřízených v situaci, kdy se na ně klient obrací se žádostí o řešení problémů, které jsou v kompetenci jiné (dále jen „příslušné“) osoby. Je třeba stanovit, zda a jak je pracovník, na kterého se klient obrátil, povinen „příslušnou“ osobu, do jejíž kompetence záležitost klienta patří, informovat, konzultovat s ní další postup, předat celou záležitost zpět

do jejich rukou, rozhodovat s ní společně, přizvat k rozhodování další osoby (např. klienty, externího odborníka) atd. Domníváme se, že ponechat klientovi možnost obrátit se na jinou než „příslušnou“ osobu může být žádoucí. Je však třeba dbát o to, aby využívání této možnosti nehatilo práci jednotlivých pracovníků a nevnášelo do vztahů mezi pracovníky, nadřízenými a klienty napětí. Současně je třeba zajistit, aby se snaha klienta řešit svou záležitost s jinou než „příslušnou“ osobou neobrátila v jeho neprospěch.

Jeden z účastníků semináře doporučil využití pravidla, podle kterého *„by nadřízená osoba měla v případě, kdy se klient obrátí s řešením problému na ni, rozhodnout až po zvážení a informování se na situaci podřízeného“*. Toto pravidlo se dá dobře uplatnit při aplikaci *„modelu osobního poradce“*, ve kterém má klient jasně určenou *„klíčovou osobu, se kterou pracuje“*. Pro případ *„akutních krizí“*, by měla být k dispozici *„stálá služba“*. Tento model jasně vymezuje kontinuitu působení *„osobního poradce“* na řešení a vývoj situace svěřeného klienta.

V zájmu funkčnosti právě zmíněných pravidel postupu v situaci, kdy se klient obrací se svou záležitostí na jinou než „příslušnou“ osobu, by bylo vhodné zejména manažerům DPC, ale i dalším pracovníkům, poskytnout poznatky teorie organizace, které se týkají různých způsobů dělby a koordinace činností pracovníků a dopadů nesouladu mezi způsobem rozdělení práce a způsobem koordinace na celkový výsledek činnosti organizace. Tyto poznatky je možné zprostředkovat pomocí externí supervize, odborného semináře nebo školení. Nestačí jen stanovit pravidla, která mají kolize mezi způsobem rozdělení práce a způsobem koordinace regulovat. Je třeba, aby manažeři i řadoví pracovníci chápali jejich smysl a dokázali je účinně využívat ve prospěch realizace individuálních plánů intervence.

10. Nejasné kvalifikační požadavky, mimoprofesní kritéria výběru pracovníků

Tabulka 10 Rozdíl mezi dílčím, kvalifikačním standardem „zkušeností s dětmi, rodičovského zápalu a orientace v systému sociálního zabezpečení“ a Standardem „kvalifikace, která odpovídá potřebám uživatelů služeb a umožňuje naplňování standardů kvality“

dílčí standard jednání v DPC, jak jej lze zformulovat na základě získaných poznatků	standard kvality, s nímž je dílčí standard jednání v DPC v kolizi
Pro práci s klienty v DPC je potřebná zkušenost s dětmi a mládeží, rodičovský zápal a základní orientace v systému sociálního zabezpečení. Úroveň vzdělání není rozhodující, stačilo by střední vzdělání, ale potřebě sociálně-právní orientace dnes odpovídá vyšší odborné vzdělání.	Možná kolize se standardem kvality 9 „Personální zajištění služeb“, který požaduje vzdělání a dovednosti pracovníků, jež „odpovídají potřebám uživatelů služeb a umožňují naplňování standardů kvality“, a který „pro uživatele se specifickými potřebami“ požaduje personál „s odpovídajícím odborným vzděláním“ (Standardy, 2002: 14).

10.1 Poznatky případové studie vybraného DPC o dílčím standardu jednání v tomto zařízení

Představa vedení vybraného DPC o kvalifikačních předpokladech pracovníků, kteří jsou denně v přímém kontaktu s klienty (v DPC nazývaných „sociálními pracovníky“), nebyla v době našeho šetření stabilizována a po celou dobu našeho kontaktu s vybraným DPC se vyvíjela. Představa o potřebné úrovni kvalifikace pracovníka s klienty stále prochází změnou. Na počátku našich kontaktů s vybraným DPC bylo jednoznačně preferováno středoškolské vzdělání. Postupně se však u manažerů prosazovala myšlenka na „sociálně-právní školu“, jejíž funkci dnes plní vyšší odborné školy (VOŠ). Zdá se, že díky zkušenosti se studentkou VOŠ, která byla v DPC na praxi, přijali manažeři představu tohoto stupně vzdělání. O potřebě vysokoškolské kvalifikace vyslovují nepřímou pochybnost - neříkají: „Vysokou ne,“ ale hovořili spíše ve smyslu: „Dělali to dobře a vysokou neměli“.

Změnou také procházela představa vhodné specializace vzdělání pracovníků. Manažeři zpočátku považovali za rozhodující „rodičovský zápal“ a předpokládali, že jako doplněk k němu stačí jakákoliv praxe v práci s mládeží (vychovatelství, práce s uční apod.). Později se názor vedoucí posunul a více ujasnil a z odborných znalostí vedoucí zdůraznila znalost systému sociálních dávek.

[...] by bylo potřeba [...] školu sociálně-právní [...] trošičku přehled o té sociální oblasti, protože my jsme tam přijali sociální pracovníci, která dělala vychovatelku a vidíme, že to není dobrý, že prostě zase vychovatelky směřují trošičku někde jinde, než co tady klienti potřebují. Potřebují jak ten vlídný přístup, trošku i toho mateřského, potřebují i kamarádský přístup [...], ale potřebují taky pomoci v orientaci při jednání s úřady [...] co, kde mají možnost si vyřídit, to, co se týká jakýchkoliv dávek.

Slovy vnějšího pozorovatele, představa „rodičovského přístupu“ jako základu nemateriální pomoci klientům, jejímž účelem je v DPC zejména učení se samostatnému životu a zvládnání osobních problémů, byla doplněna představou odborné kvalifikace pro materiální pomoc, která spočívá ve zprostředkování přístupu ke zdrojům a službám. Této představě podle vedení DPC odpovídá vzdělání v sociální práci se sociálně-právním zaměřením. Představa odborné kvalifikace pro nemateriální pomoc zůstala lidem z vybraného DPC cizí.

Za pevné a relativně stabilní jádro kvalifikačních předpokladů lze tedy považovat očekávání plynoucí z „rodičovského přístupu“. Podle manažerů i řadových pracovníků by měl sociální pracovník být člověk „vládný“, s „kladným“, „mateřským i kamarádkým“ přístupem, který „už má nějaký zkušenosti z práce s dětmi nebo vůbec tady s tou mládeží“ a má „snahu s těmi klienty pracovat“. Tato „snaha“ nevykazuje v představách manažerů rysy obvyklé „pracovní angažovanosti“ a má mnoho společného s angažovaností rodiče, která nekončí s pracovní dobou, protože „to není jenom odbýt si svých osm a půl hodiny pracovní doby a skončilo to [...] to chce opravdu člověka, který je pro to zapálený“ a má taky „určitou praxi doma s dětmi [...] aj když to třeba není vysokoškolské vzdělání“. Je zřejmé, že toto „rodičovské“ jádro, je sice stabilní v tom smyslu, že je považováno za základ úspěchu, samo o sobě je však formulováno velmi neurčitě a spíše v náznacích. Konkrétnější kontury mu dává vzpomínka na bývalou sociální pracovníci, která dle vedoucí naplňovala ideál rodičovského přístupu.

Když bylo potřeba je seřvat, tak je seřvala, když bylo potřeba je obejmout, tak je obejmula [...] a ta neměla vůbec vysokoškolský vzdělání, dělala mistrovou předtím u učňů a říkám, opravdu záleží na tom přístupu [...] ona je brala, v neděli jeli na koupaliště, prostě vzala děcka s sebou [...] dnes vidíme, že to bylo úplně ideální, protože ona dost žila kulturním životem, jezdila do Prahy do divadla [...] kdo měl zájem, toho brala s sebou .

Během výzkumu klientů se v řadě přímých i nepřímých indicií potvrdilo, že v některých důležitých oblastech, zejména ve sféře nemateriální pomoci, neodpovídají schopnosti a kvalifikační předpoklady stávajícího personálu, zejména sociální pracovníce, potřebám klientů. Vyslovili jsme domněnku, že nepružně pasivní a autoritativní přístup stávající sociální pracovníce je projevem právě nedostatku zkušeností a odborné kvalifikace. Sociální pracovníce se tak možná bezděčně chrání před celou složitostí situace jednotlivých klientů. Z výpovědí klientů se ukázalo, že někteří z nich mají s komunikací se sociální pracovníci potíže a raději se jí vyhýbají. Sama sociální pracovníce jim tuto situaci neusnadňuje. Možná si tento problém a jeho důsledky vůbec neuvědomuje. Sociální pracovníce možná předpokládá, že pokud se na ni klient sám neobrací, sám neinicuje interakci, znamená to, že nemá problém. Nabízí se rovněž otázka, do jaké míry sociální pracovníce tento stav udržuje vědomě s cílem minimalizovat své kontakty s komplikovanými, uzavřenějšími či konfliktními klienty. Jak se ukázalo v rozhovorech s klienty, právě tito klienti mají často sklon se sociální pracovníce a jejího vlivu stranit (viz výše zmíněná autoselektce klientů), ale zároveň jsou to často ti, kteří v rozhovorech přiznávali, že mají problémy a pomoc by potřebovali. Sociální pracovníce, která si s tímto neví rady a není kvalifikována k poskytování odborné individuálně zaměřené intervence, se potom raději uchyluje ke kontrolním činnostem. Klienti ji nejčastěji vnímají jako vychovatelku. Vedoucí si některé z těchto deficitů stávající sociální pracovníce sice uvědomuje, ale přičítá je jejím osobním charakteristikám, nikoliv nedostatku odborného vzdělání.

Ze všech dotázaných představitelů místní samosprávy problém spojený s nedostatečnou kvalifikací sociální pracovníce reflektoval pouze starosta. Do jisté míry si uvědomuje, že problémy klientů přesahují možnosti stávající sociální pracovníce a chápe, že intervenci nelze redukovat na kontrolu a dozor nad klienty. Starostova prohlášení však zůstávají pouze v deklaratorní rovině, neboť starosta se o vyřešení tohoto problému žádným způsobem nezasazuje. Možnost zaměstnat v zařízení vysokoškoláka s patřičným typem kvalifikace popírá a tento postoj racionalizuje jednak dřívější podrobněji nespecifikovanou špatnou zkušeností s psychologem, jednak finančními důvody - tedy nemožností vysokoškolsky vzdělaného pracovníka přiměřeně zaplatit. Pokus získat takového pracovníka za plat, který nabídnout mohou, učiněn nebyl.

10.2 Předpokládané potíže při realizaci standardů kvality sociálních služeb

Předpokladem formulace potíží, které by mohly při aplikaci požadavků standardu kvality č. 9 nastat, je odpověď na tři otázky:

1. Jsou klienti DPC uživatelé se specifickými potřebami, jejichž uspokojení vyžaduje odpovídající odborné vzdělání?
2. Pokud klienti DPC jsou uživatelé se specifickými potřebami, jaké odborné vzdělání pracovníků DPC vyžaduje uspokojení těchto potřeb?
3. Jaké vzdělání pracovníků umožní naplňovat standardy kvality?

Na tyto otázky se pokusíme stručně odpovědět způsobem, který nám umožní vymezit očekávané potíže při realizaci Standardu kvality č. 9. Zabývat se zatím nebudeme otázkou, zda navrhovanou úroveň kvalifikace a specializaci kvalifikace potřebují všichni pracovníci DPC, a spokojíme se s rámcovým vymezením kvalifikačních požadavků na „typovou pozici“ pracovníka, který realizuje požadavky Standardů kvality při případové práci s klienty DPC.

Co se týká otázek 1 a 2, domníváme se, že klienti DPC zpravidla jsou „uživatelé se specifickými potřebami, jejichž uspokojení vyžaduje odpovídající odborné vzdělání“. Vycházíme z toho, že osobnost a životní situace klientů DPC je obvykle ovlivněna tzv. „syndromem ústavní závislosti“, jehož důsledkem bývá ve větší nebo menší míře:

- citová deprivace,
- potíže se životní orientací,
- nesnáze v oblasti udržování a navazování osobních vztahů,
- návyk na institucionální zabezpečení životních potřeb,
- nedostatečná orientace v hodnotách, pravidlech a podmínkách života bez ústavní péče nebo jiné specializované podpory,
- nedostatek praktických dovedností potřebných pro samostatný život v mimoústavních podmínkách aj.

Tyto důsledky syndromu ústavní závislosti vyvolávají u klientů DPC potíže při integraci do života moderní společnosti, včetně potíží v oblasti osobního zázemí, a mohou proto u klientů DPC častěji, než je běžné vést k odcizení, pocitům bezvýchodnosti, konfliktům s okolím nebo ke krizovým situacím.

Pomoc při překonávání uvedených potíží syndromu ústavní závislosti a při zvládnání jeho důsledků vyžaduje, aby pomáhající pracovník byl schopen:

- při práci s klienty uplatňovat princip „kontrolované empatie“,
- individuálně reflektovat vzájemnou podmíněnost mezi materiálními a nemateriálními faktory životní situace jednotlivých klientů, rozpoznávat osobnostní a sociální důsledky vzájemného působení materiálních a nemateriálních faktorů životní situace a individuálně koncipovat odpovídající způsoby pomoci při řešení těchto důsledků,
- včas identifikovat příznaky osobnostních potíží nebo krizí a poskytovat krizovou intervenci,
- komunikovat s pracovníky jiných pomáhajících profesí (včetně profesí vysoce kvalifikovaných), formulovat pro ně objednávku a přijímat jejich doporučení,
- provázet klienta při získávání zkušeností a dovedností v praktickém životě mimo ústav a poskytovat mu přitom poradenské služby,
- dlouhodobě provázet klienta, aniž by to u tohoto pracovníka vedlo k projevům syndromu vyhoření.

Tyto schopnosti je možné získat:

- tříletým pomaturitním vzděláním v sociální práci, které by bylo doplněno speciálním školením v pomoci při řešení takových důsledků nestandardní socializace, jako jsou nerovnováha osobnosti, potíže s identitou, potíže v navazování a udržování osobních vztahů apod.
- magisterským vzděláním v sociální práci, které by bylo třeba v závislosti na obsahu vysokoškolské přípravy případně doplnit speciálním školením v pomoci při řešení takových důsledků nestandardní socializace, jako jsou nerovnováha osobnosti, potíže s identitou, potíže v navazování a udržování osobních vztahů apod.

K otázce 3 - naplňování standardů kvality vyžaduje od pracovníka schopnost vykonávat následujících činnosti:

- komplexní rozbor životní situace klienta se zvláštním zřetelem k interakci mezi nemateriálními a materiálními prvky životní situace,
- projednání a uzavírání dohody s klientem,
- zpracování individuální plánů intervence, které zahrnuje:
 - stanovení osobních cílů klienta na základě komplexního rozboru jeho životní situace a po dohodě s ním,
 - navržení, projednání a stanovení způsobu dosahování osobních cílů klientem za pomoci služeb DPC,
 - navržení, projednání a stanovení dalších potřebných služeb, které DPC zprostředkuje,
 - navržení, projednání a stanovení kritérií posuzování realizace cílů a služeb individuálního plánu,
- monitorování realizace služeb a osobních cílů a jejich případné přehodnocování po dohodě s klientem a dalšími zainteresovanými subjekty.

K výkonu těchto činností může být způsobilý absolvent nejméně tříletého pomaturitního vzdělání v sociální práci, u některých cílových populací se specifickými potřebami (např. Romové, klienti z výchovných ústavů apod.) absolvent magisterského studia sociální práce. U absolventů tříletého pomaturitního studia jiné pomáhající profese (pedagogiky, psychologie aj.) by bylo třeba toto studium doplnit školením v provádění komplexní reflexe životní situace (jejich materiálních i nemateriálních, osobnostních a kulturních, mikrosociálních a makrosociálních faktorů atd.) a ve znalosti systému sociální politiky.

Pokud bychom přijali výše uvedené zodpovězení tří výchozích otázek za směrodatné, mohli bychom říci, že z rozdílů mezi dílčím standardem kvalifikace DPC a standardem kvality 9 by pravděpodobně plynuly následující potíže. „Rodičovský přístup“, stejně jako některé jiné koncepce práce s klientem, jednostranně (tj. bez docenění dalších kvalifikačních předpokladů a bez uvážení rizik jednostranně osobního přístupu) zdůrazňují osobní angažovanost a osobní vazbu pro práci s klientem. Pracovníci DPC, kteří tyto jednostranné koncepce zastávají, by pravděpodobně považovali navrhované kvalifikační požadavky na jedné straně za přemrštěné a na druhé straně za nezaručující způsobilost k výkonu práce s klientem DPC. Lze proto předpokládat, že pracovníkům těchto DPC by chyběla motivace pro tvorbu a realizaci personální koncepce, která by mohla vést k naplnění požadavků standardu kvality č. 9 a v návaznosti na to standardů 3, 4, 5 a 8.

Část pracovníků jednotlivých DPC by pravděpodobně nesplňovala navrhované kvalifikační požadavky. Jen menší část z nich by měla sklon tento problém řešit studiem. Velká část by pravděpodobně hledala způsob, jak kvalifikační požadavky zpochybnit nebo omezit. Oporu by pravděpodobně hledali v neochotě zřizovatelů financovat zvýšené náklady na kvalifikovanou pracovní sílu, v neochotě některých zaměstnavatelů vytvářet podmínky pro studium při zaměstnání a někdy i pro další vzdělávání.

Nekompromisní a krátkodobé uplatňování kvalifikačních požadavků, které odpovídají očekáváním standardů kvality, by mohlo v některých případech vést k narušení chodu nebo ohrožení registrace některých zařízení. Hrozba těmito důsledky by mohla být využívána jako důvod pro zpochybnění kvalifikačních požadavků, které plynou ze standardů kvality. Argumentace tohoto typu by mohla být účinná v rukou místních nebo krajských politiků, kteří by se snažili omezit výdaje na zajištění sociálních služeb.

10.3 Náměty na řešení potíží

Zákon o sociálních službách by měl stanovit kvalifikační požadavky, které se budou vztahovat i na pracovníky DPC. Domníváme se, že při konzultacích a vyjednáváních o stanovení těchto kvalifikačních požadavků by bylo vhodné vycházet z dlouhodobých zájmů klientů, resortu sociálních služeb a pomáhajících profesí, zejména sociální práce. V zájmu všech těchto subjektů je podle našeho názoru postupné zvyšování kvalifikační úrovně, která je zásadním předpokladem zvyšování kvality sociálních služeb, včetně služeb DPC. Tyto dlouhodobé zájmy by byly ohroženy, pokud by účastníci procesu vyjednávání o kvalifikačních požadavcích preferovali své krátkodobé zájmy a prosazovali by přizpůsobení kvalifikačních požadavků stávající praxi. Za vhodnější proto považujeme strategii založenou na:

- stanovení požadavků, které by bez výhrad naplňovaly očekávání standardů kvality,
- jejich postupnou realizaci, která by neohrožovala postavení jednotlivých zařízení a dlouhodobé zkvalitňování kvalifikace a výkonu personálu DPC.

Realizace strategie postupného naplňování náročných kvalifikačních požadavků bude mimo jiné podmíněna nastavením pravidel financování sociálních služeb. MPSV by mohlo realizaci navrhované strategie podpořit tím, že při zpracování návrhu systému financování sociálních služeb bude prosazovat taková pravidla financování, aby aplikace očekávaného zákona v rámci možností co nejvíce podpořila zaměstnávání kvalifikovaných pracovníků v ústavních i neústavních organizacích. To by mělo platit nezávisle na tom, zda bude politické rozhodnutí o celkovém pojetí financování sociálních služeb preferovat dotaci na zařízení nebo dotaci na klienta.

Uskutečnění záměru postupného naplňování náročných kvalifikačních požadavků by mohlo usnadnit legislativní zakotvení pravidel postupného, dlouhodobějšího naplňování kvalifikačních požadavků standardů kvality chápaných doslova jako „žádoucí cílové stavy“. DPC by například bylo možné uložit povinnost vypracovat střednědobý plán personálního rozvoje (viz standard kvality 11) s harmonogramem kontrolovatelných kroků směřujících k realizaci kvalifikačních požadavků standardů kvality a povinnost jeho realizaci průběžně vyhodnocovat. Plnění tohoto plánu by mohlo být jednou z podmínek registrace.

Manažeři DPC mohou již dnes využívat standardy kvality jako argument při vyjednávání se zřizovateli o vytvoření podmínek pro kvalifikační růst pracovníků DPC. V návaznosti na to mohou bezodkladně stanovit vnitřní směrnici kvalifikační požadavky odpovídající standardům kvality a nové pracovníky přijímat v souladu s nimi.

MPSV, jednotlivé DPC a jejich zřizovatelé a školy sociální práce by měly spolupracovat při zajišťování vhodných způsobů realizace plánů personálního rozvoje DPC. Nabídka tzv. kombinovaného studia sociální práce existuje. Z hlediska kvality není dostatečně rozvinutý systém dalšího vzdělávání pro pracovníky DPC. Ze strany jednotlivých DPC by bylo třeba zajistit podmínky pro studium a další vzdělávání jejich pracovníků.

Doporučujeme, aby jednotlivé DPC, případně DPC jako společenství, zvážily a stanovily způsob vyváženého začlenění požadavků na osobní angažovanost pracovníků mezi své kvalifikační požadavky. Nejde o to, zpochybnit osobní prvek v práci s klientem DPC jako takový. Je však třeba uvážit rovnoměrné zařazení různých složek kvalifikace pro výkon práce s klientem a o prevenci rizik jednostranně osobního přístupu ke kvalifikaci.

Jeden z účastníků semináře načrtl, z jakých východisek by měl být formulován komplexní model kvalifikace pracovníka DPC. Upozornil na nezbytné propojení osobnostních předpokladů pro tuto práci, pracovního zaujetí a příslušného vzdělání a odborné připravenosti. Další z účastníků tuto vizi doplnil o následující „detail“: je třeba se „*poučit o typech vzdělávání, které souvisí s prací s nemotivovanou klientelou, neboť naši klienti málokdy vstupují do našich zařízení s cílem se měnit.*“ Na základě těchto východisek by bylo možné rozpracovat alternativu k modelu kvalifikace, který výzkum odhalil ve vybraném DPC.

Je velmi těžké dnes přijmout nebo objevit člověka, který opravdu tu svou práci bude vykonávat tak, aby to bylo dobré po stránce toho nasazení, tedy mluvíme-li o stránce srdce, vnímání potřeb těch lidí a toho opravdového zaujetí pro tu práci, a na druhou stranu, aby to byl člověk odborně vzdělaný, aby to právě nebylo jen to nadšení, protože mnohdy naše zkušenost ukázala, že [...] zkrátka to vzdělání jednoznačně chybí.

11. Nejasná úloha zácvičku nových pracovníků

Tabulka 11 Rozdíl mezi dílčím standardem „jednostranného důrazu na osobní nasazení“ a Standardem „pravidel zaškolování do způsobů naplňování specifických potřeb jednotlivých uživatelů“

dílčí standard jednání v DPC, jak jej lze zformulovat na základě získaných poznatků	standard kvality, s nímž je dílčí standard jednání v DPC v kolizi
Nový pracovník potřebuje získat základní informace. To podstatné – osobní nasazení, stejně nejde zácvičkem předat.	Kolize se standardem kvality 9 „Personální zajištění služeb“, který mimo jiné uvádí: „Zařízení má vnitřní pravidla pro přijímání a zaškolování nových pracovníků. Zvláštní pozornost je při zaškolování věnována principům, které zařízení uplatňuje v oblasti ochrany práv uživatelů služeb a způsobům naplňování specifických potřeb jednotlivých uživatelů, se kterými má nový pracovník pracovat“ (Standarty, 2002: 14).

11.1 Poznátky případové studie vybraného DPC o dílčím standardu jednání v tomto zařízení

Ve vybraném DPC není vypracována metodika zaciňování nových pracovníků. Vedoucí pracovníci uváděli, že zaciňování nových pracovníků zajišťují oni. Podle jejich slov zařídili, aby se nová pracovnice dozvěděla „co je potřebné, aby tam dělala z pozice péče o dítě“. Svůj podíl na zaciňování popisují nadřizení slovy: „Jsme jí zapracovávali do toho, [...] co si představujeme, aby tam bylo“. Podřizení naopak tvrdili, že je nikdo do práce v DPC nezaučoval. Podřizení v tom ale nevidí problém, protože jim zasvěcování do „rodičovského přístupu“, který spontánně považují za jádro věci, nepřipadá potřebné: „Bud'to pro to musíte mít trošku cit a chcete to dělat, [...] bud'to se vám to zaryje pod kůži, nebo se vám to nezaryje. Bud'to to tam máte, anebo ne.“

Jedna nově přijatá pracovnice sdílí „rodičovský přístup“, o který se opírají i manažeři. Ti však vidí problém v tom, že tato pracovnice nemá „patřičný zápal“, nemá sklon plnit funkci „rodiče“ i mimo pracovní dobu (viz kapitola 10). A tento zápal by stejně nebylo možné předat zaškolením: „Bud'to je, nebo není.“ Z tohoto klíčového hlediska tedy zaciňování nemá smysl. Zkušenost s pracovníci, která neměla „patřičný zápal“, zde však manažeři vedla ke snaze ujasnit si, co by vlastně měli pracovníci s klienty vědět a umět. V souvislosti s tím jsme mohli zaznamenat zmínky o potřebě soustavnější kvalifikační přípravy a zaciňování. Domníváme se, že posun od jednostranného důrazu na motivaci jako jediný předpoklad výkonu k systematictější úvahám o širší škále kvalifikačních předpokladů podněcuje zájem o otázku zaciňování.

Někteří účastníci semináře ve svých výpovědích zdůrazňovali nedůvěru ke kompetenci jiných než zavedených či kmenových pracovníků DPC. V návaznosti na to zúčastnění pracovníci DPC rozlišovali mezi úzkou kategorií lidí, kteří s klientem pracovat umí, a ostatními, na které se nedá spoléhat, protože k práci s klientem nejsou dostatečně vybaveni. Dobrovolníci jsou podle tohoto názoru lidé, kteří „se prostě řídí modelem, ve kterém není nic koncepčního [...] to za mnou přišla nějaká dobrovolnice a přišel klient se zlomenou rukou a měl ji zavázanou a ona začala, že jednou našla kuřátko a to mělo taky zlomený křídlo, ale prostě tohle není ten způsob sociální práce.“ Nedůvěra také většinou zněla z výroků o studentech:

A ještě jak jste se tam zmiňovala o tom, že třeba nechat studenty, aby nějak participovali na chodu toho zařízení. Já teda nevím jak kolegové, ale já s tímto také nemám nejlepší zkušenost. Mně to přijde, že ani po pěti dnech stále

nejsou schopni do toho nějak smysluplně promluvit nebo podceňují složitost té práce v těch DPC. Takže já bych to skutečně nechal na těch zaměstnancích. Já si neumím představit, že by tam měl být ještě někdo, kdo by to uměl posoudit.

Podobné stanovisko vyjádřil pracovník jiného DPC:

No a když jsme toho jednoho klienta posadili do toho kruhu, tak se mě jedna studentka zeptala, jestli se ho smí na něco zeptat. Tak mě se ptala, jestli se ho smí zeptat, pro mě to byla taková velmi tíživá chvíle, a její otázka zněla: ‚Prosím vás, jak se vám to stalo, že se vám tohleto stalo‘, takže ten klient mávnul rukou a říkal: ‚No to nestojí za řeč‘. Já nepochybuji o tom, že umí kursy sociální práce nebo ten teoretický prvek, ale to je prostě tragedie.

Nápadným rysem těchto popisů zkušeností s dobrovolníky a studenty je, že jeho autoři se až na výjimky nezmiňují o procesu, v jehož průběhu by se „nekompetentní“ mohli stát zkušenými pracovníky DPC. Při četbě záznamů, které srovnávají dobrovolníky a studenty, kteří se v DPC objevili, se „zkušenými pracovníky“ vzniká dojem, že ti druzí byli plně kompetentní odjakživa. Podobně jako ve vybraném DPC se nemluví o tom, že svou kompetenci nějak museli získat. Toto stanovisko se podobá výše zmíněnému postoji manažerů vybraného DPC. Ti se na kompetenci své nové pracovnice dívali s nedůvěrou a žehrali na to, že se jim hned nepodařilo získat takovou, která by byla stejná jako ta bývalá, kterou popisují jako „ideál“. Jeden z účastníků se pokoušel kolegy upozornit na potřebu výchovy nových pracovníků:

[...] myslím si, že [...] cítím, že [...] by ten student [...], který o něčem ví, má té praxe také víc [...], že by mohl do toho mluvit [...] prosím vás, uvědomme si [...], že ti studenti po nás nastoupí, že tam přijdou. A když se jim nebudeme věnovat a nebudu jim dávat možnost spolurozhodování, pak z nich opravdu vyrostou teoretici a pak to bude zase špatný.

Tento výrok, který upozorňoval na potřebu „zácviku“, byl na semináři spíše výjimečný. Potvrzuje to naši domněnku, že pracovníci DPC se představou procesu získávání kompetence novými pracovníky systematicky nezabývají. Pokud přijímají nové pracovníky, mají spíše sklon hledat „hotové“ lidi a kompetence nově příchozích poměřují spíše z hlediska idealizovaného vzoru „zkušeného pracovníka“ než z perspektivy postupného získávání kompetencí.

11.2 Předpokládané potíže při realizaci standardů kvality sociálních služeb

Potíže, které mohou nastat, souvisí s pojetím kvalifikace pro práci s klienty DPC (viz kapitola 10) a s intuitivním pojetím práce s klientem (viz kapitola 3). Stávající nevyhraněné pojetí zácviku pramení z představy, že hlavním prvkem kvalifikace je „rodičovský zápal“, který nelze zaškolením předat, a z představy, že „rodičovská podpora“ není plánovitá a reaguje na potíže nezralých klientů tak, „jak je přináší život“. Osobní zápal pro tuto práci je samozřejmě důležitý, ale problém je, pokud se na něj předpoklady pro výkon redukuje. Pokud není zformulována metodika individuálního plánování a způsoby naplňování specifických potřeb jednotlivých uživatelů, se kterými má nový zaměstnanec pracovat, jsou pouze vymezeny „rodičovským přístupem“, není vcelku co předávat. Pro zaškolení zbývá základní informace z oblasti sociálně právní ochrany, která ale neobsahuje metodiku „naplňování specifických potřeb jednotlivých uživatelů“, protože je pojata legislativně a tudíž opět všeobecně.

V DPC, kde je přístup k práci s klienty založen na uvedených principech, zejména na jednostranném důrazu na osobní přístup, je velmi pravděpodobné, že pracovníci nebudou potřebu důkladnějšího metodického zácviku pociťovat a nebudou proto mít o funkci a metodice zácviku jasnou představu. Odsud plyne, že bude-li v DPC tohoto typu pod tlakem

standardů kvality objevováno a zaváděno individuální plánování a spolu s ním i metodicky propracovanější pojetí intervence a kvalifikačních předpokladů, bude manažerům i pracovníkům zpočátku činit potíže pravidla zácvičku zformulovat a aplikovat.

11.3 Náměty na řešení potíží

Předpokladem formulace strukturovanějšího pojetí zácvičku, který požaduje standard kvality č. 9, je ujasnění a vypracování zdůvodněné koncepce kvalifikačních požadavků, které vedle zápalu pro práci s dětmi a mládeží zvažují i potřebu odborných, například metodických znalostí a dovedností z oblasti plánování, uskutečňování a monitorování individuální intervence nebo poznatků o specifických rysech životní situace klientů se syndromem ústavní závislosti. Na formulaci takto pojatého standardu kvalifikace může navázat jasná formulace úlohy zácvičku nových pracovníků. Dohromady by se tímto způsobem tedy mělo ujasnit, co si má pracovník přinést ze školy, co má získat nedlouho po nástupu zácvičkem a co se může naučit dlouhodobější praxí nebo dalším vzděláváním. Bylo by vhodné, aby se jednotlivé DPC nebo celá skupina DPC společně pokoušela formulovat své standardy kvalifikace současně se standardy zácvičku. Možná východiska tohoto postupu jsme předložili k diskusi v kapitole 10.

Podporu při formulaci standardů kvalifikace a standardů zácvičku mohou DPC získat u externích spolupracovníků. Svůj podíl na této podpoře by mohlo zvažovat MPSV, které bude ve spolupráci s VÚPSV navrhopvat a projednávat pojetí kvalifikačních požadavků. Důležitým subjektem mohou být školy sociální práce, které mohou poskytnout metodickou konzultaci. Představu o tom, co si mohou studenti přinést ze školy a v čem je bude v návaznosti na to třeba zaškolit bezprostředně po případném nástupu, si mohou DPC udělat nejlépe tak, že budou přijímat studenty na praxi, během které zjistí, co studenti dovedou. Inspiraci je možné hledat například ve zdravotnictví, které se sice zabývá jinou problematikou, kde je však systém zácvičku nových pracovníků propracován.

12. Absence supervize

Tabulka 12 Rozdíl mezi dílčím standardem „práce bez supervize“ a standardem „zajištění podpory nezávislého kvalifikovaného odborníka za účelem řešení problémů, jež pracovníci zažívají v pracovních situacích“

dílčí standard jednání v DPC, jak jej lze zformulovat na základě získaných poznatků	standard kvality, s nímž je dílčí standard jednání v DPC v kolizi
Supervize by mohla být užitečná, ale nemáme s ní žádné zkušenosti. O její zavedení se zatím nepokoušíme.	Potíže při naplňování standardu kvality č. 11 „Profesní rozvoj pracovníků a pracovních týmů“, který požaduje, aby „pro pracovníky, kteří se věnují přímé práci s uživateli,“ zařízení zajistilo „podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka za účelem řešení problémů, jež jednotliví pracovníci nebo pracovní týmy zažívají v pracovních situacích“ (Standardy, 2002: 16).

12.1 Poznátky případové studie vybraného DPC o dílčím standardu jednání v tomto zařízení

Vedení vybraného DPC nemá soustavněji vypracovanou představu funkcí a principů supervize ani pravidla její realizace. Vedoucí DPC se myšlenkou supervize zaobírá spíše okrajově. Nevylučuje její užitečnost a přínos pro pracovníky i klienty zařízení, nicméně nemá přesnější povědomí o tom, co supervize je a jaká očekávání je možné vůči ní mít. Zatím také nebylo učiněno nic pro její realizaci. Podřízeným je myšlenka supervize dosti cizí. Sociální pracovníci otázky týkající se možnosti supervize a jejich potenciálních přínosů uváděly spíše do rozpaků. Výsledkem je, že pracovníci nejsou zvyklí zamýšlet se například nad:

- riziky „rodičovského přístupu“ ke klientům,
- otázkou, zda existující vztahy pracovníka a klienta nebrzdí rozvoj klientovy samostatnosti,
- nevyvážeností mezi osobním a paternalistickým pojetím vztahu s klientem, jeho samostatností a rozvojem jeho praktických dovedností,
- dopady zvoleného přístupů na vztahy a sociální kontakty, které klienti navazují vně DPC,
- riziky, která v důsledku osobního pojetí vztahu s klientem vznikají na straně pracovníka (např. trvalá emocionální zátěž a dopady snahy o její redukci na některé klienty),
- nebezpečím syndromu vyhoření atd.

12.2 Předpokládané potíže při realizaci standardů kvality sociálních služeb

Při naplňování standardu kvality č. 11, který požaduje zajistit „pro pracovníky, kteří se věnují přímé práci s uživateli, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka za účelem řešení problémů, jež jednotliví pracovníci nebo pracovní týmy zažívají v pracovních situacích“, mohou nastat následující potíže:

- vedoucí a pracovníci, kteří nemají zkušenost se supervizí, mohou mít nesnáze při formulaci smyslu a účelu supervize, snadno se například může stát, že budou supervizi chápat jako formu dohledu,
- pracovníci, kteří nejsou zvyklí zvažovat přínosy a rizika navykklých postupů, mohou nezvyklá doporučení supervizora chápat jako projev nepochopení podmínek a problémů práce v DPC nebo jako ponižující „rozumování“,
- výše uvedené potíže mohou vyvolávat nedůvěru k supervizi a supervizorovi a blokovat přínos otevřené diskuse a podpory ze strany kolegy, který je schopen zprostředkovat zpětnou vazbu,
- v zařízeních, kde se osobní garanti snaží udržet osobní vliv na chod zařízení (viz kapitola 1), může snaha o zavedení supervize narazit na neochotu těchto garantů připustit realizaci postupů, které vzejdou nezávisle na jejich vůli ze supervizních konzultací.

Účastníci semináře některé z těchto tezí přímo i nepřímo potvrzovali. Činili tak jednak výslovným konstatováním nejasností, které se s termínem „supervize“ v praxi DPC pojí, a dále tím, že bezprostředně požádali o vysvětlení smyslu tohoto pojmu. Jedna z účastnic konstatovala:

[...] nejdůležitější je správné porozumění tomu slovu ‚supervize‘, že nejde o nějakou kontrolu, která přijede a všechny zkritizuje a zase odjede. To vytváří samozřejmě nějaké pole strachu těch zaměstnanců, že mě někdo zase bude kontrolovat [...] supervizor má plnit funkci takového klíče, který odemyká dveře pro diskusi a zpětnou vazbu. Supervize je problém, vyškolit supervizory, je jich málo, je tam to negativní vnímání: ‚Bude nás kontrolovat, štourat‘. Jsme na začátku cesty k tomu poznání, že supervize je pomocí a možným únosným a pomocným ventilem možných překlepů, nejasností, obav.

12.3 Náměty na řešení potíží

Pro řešení uvedených potíží se zavedením a efektivním využíváním supervize považujeme za důležité, aby:

- proběhla uvnitř zařízení diskuse o pojetí a smyslu supervize, v širším okruhu pracovníků DPC, případně s dalšími odborníky. Náměty na otázky, kterým by mohla být v rámci supervizních konzultací v DPC věnována zvláštní pozornost, jsou uvedeny v předchozích kapitolách.
- došlo k jasné deklaraci vnitřních pravidel, která - hlavně v počátečních fázích pokusů o uplatnění supervize - zajistí povinnost supervizora respektovat „zповědní tajemství“ a kontrolu pracovníků nad případným otevřením obsahu supervizních konzultací širší diskusi,
- vedení deklarovalo podporu uplatnění podnětů, které vzniknou na supervizních konzultacích, zájem o předávání pozitivních zkušeností, které díky supervizi pracovníci při řešení praktických obtíží učiní,
- celý kolektiv zvážil, zda vůbec a případně kdy (pravděpodobně po získání příznivých zkušeností s vnější supervizí - nastanou-li) a podle jakých pravidel zavést vnitřní supervizi; v menších zařízeních mohou v této souvislosti nastat potíže při dodržování zásady, že supervizorem by neměl být nadřízený,
- vedení jasně deklarovalo, prosazovalo (zejména vůči osobním garantům chodu DPC) a respektovalo zásadu, že chyba, kterou pracovník konzultuje ve snaze o prevenci jejího opakování se supervizorem, se netrestá a snaha o řešení takové chyby pomocí supervize se naopak odměňuje podporou snahy o její zvládnutí ze strany vedení.

Na semináři byla tématu supervize věnována velká pozornost, účastníci se k němu opakovaně vraceli a diskutovali různé dílčí problémy spojené například se zahájením, prováděním, obsahem či financováním supervize nebo s osobou supervizora. Zazněly také náměty na řešení některých z těchto problémů a překonání překážek širšího uplatnění supervize v DPC. Jednou z otázek, kterou účastníci diskuse řešili, bylo vzdělání, specializace a odborná připravenost supervizora. Upozorňovali na nesnáze, které nastávají při hledání kvalitních supervizorů, kteří by byli kompetentní pro oblast sociální práce:

V ČR teprve po revoluci došlo k rozvoji supervize, ale ten je velmi koncentrován na [...] psychology a psychoterapeuty. V současné době probíhá pro tři skupiny psychologů a psychoterapeutů výcvik supervizorský a jsou to lidi, kteří v podstatě pracují jako psychoterapeuti [...] málo kdo z nich je zaměřen na tu psycho-sociální problematiku, a tudíž si myslím, že je vlastně docela obtížné najít člověka, který rozumí i tomu ‚psycho‘, i tomu ‚sociálnímu‘, a s tím je trochu kříž. Ale setkala jsem se teda i z řad těch psychologů, kteří jsou psychoterapeuty, s lidmi, kteří pro tu naši problematiku mají pochopení a byli by nám pro naši práci významnou oporou.

[...] není jasně definováno, jak by měl být supervizor odborně vybaven [...] a o čem by ta supervize [...] měla být [...] si myslím, že by bylo vhodné [...] začít komunikovat s ministerstvem na toto téma. My jsme měli v rámci SAD (Sdružení azylových domů) na jedné valné hromadě paní doktorku Sýkorovou z ministerstva [...], abychom se dozvěděli, jak si to vlastně ministerstvo se supervizemi představuje. Zjistili jsem, že ani na tom ministerstvu není až tak úplně ujednocený názor na to, jak by ten supervizor měl být vybaven a jak by ta supervize měla být zaměřena.

Při výběru by bylo vhodné uplatnit následující požadavky:

- výcvik nebo jinou kvalifikaci v supervizi,
- zkušenost s danou cílovou populací,
- vzdělání vhodné pro sociální služby (s psycho-sociální orientací).

V této souvislosti měli někteří účastníci obavu, aby MPSV v případě, že bude zavedena povinnost supervize, vyhláškou neuložilo „že musíme vybírat pouze podle stanoveného seznamu“. To by mohlo komplikovat výběr supervizora tak, aby svou kompetencí odpovídal potřebám organizace. Některé organizace např. uváděly, že sice měly supervizora, který byl schopen pomoci urovnat vztahy v kolektivu, ale co se dalších problémů týkalo, zejména v oblasti samotné intervence, ukázal se tento člověk jako málo potřebný. Organizace potřebovala metodickou podporu sociální práce s klientem, které však dotyčný supervizor nebyl schopen. Pokud by na „oficiálním seznamu“ nebyly odborníci na metody sociální práce s klienty, pro organizaci by to byla překážka v uspokojení jejich potřeb.

Další téma, které účastníci semináře ve spojení se supervizí opakovaně otvírali, byly otázky a problémy spojené s jejím financováním. Problematické je uplatnění kritéria „zavedení supervize“ při rozhodování o dotacích: „*jakoby trošku začarovaný kruh [...]. Ministerstvo po nás chce supervize, supervizor je drahý a my na něj nemáme peníze. Proto si ho nemůžeme dovolit a díky tomu ztratíme nárok na další peníze.*“ Přestože měli někteří účastníci výhrady k tomu, aby supervize figurovala jako jedna z dotačních podmínek a upozorňovali na její finanční náročnost, většina se shodla, že i tak je v zájmu samotné organizace supervizi si zajistit, i když je třeba počítat s tím, že efekty supervize se projeví až po delší době: „*my jsme supervizi zavedli již před rokem a [...] dovolím si říct, že skutečně už po tom roce začala [...] přinášet velmi dobré výsledky [...] a zkvalitnění té práce.*“ Účastníci nezpochybňovali význam supervize a spíše hledali způsoby, jak by si organizace mohla supervizora obstarat, aniž by to pro ni nepředstavovalo neúměrnou finanční zátěž. V této souvislosti byla diskutována možnost supervizora - dobrovolníka a možnost reciproční supervize. Zejména v případě první možnosti padla otázka kvality takto zajištěné supervize. Na otázku záruk kvality výkonu dobrovolného supervizora byly tři názory. Podle prvního je třeba, aby kvalitu činnosti supervizora - dobrovolníka a pravidelnost takovýchto supervizí jistila smlouva.

[...] já si myslím, že dobrovolník by měl mít smlouvu s tou organizací, že se to nevylučuje. Pokud seženete kvalifikovaného člověka a on je ochoten to dělat dobrovolně, tak takového určitě ano [...] dobrovolník, aby byl skutečně pro organizaci [...] přínosem a nestal se [...] břemenem, třeba díky tomu, že třeba nebude dodržovat termíny [...] by měl respektovat tu smlouvu [...] supervize je něco náročného [...] a i dobrovolník musí být přitom smluvně vázaný a [...] tím se nějak nesnižuje ta dobrovolnost. Řekl bych, že pokud by ten dobrovolník nebyl ochoten podepsat tu smlouvu a brát ji jako opravdu smlouvu, tak [...] bych se zamýšlel, jestli mu umožním pracovat pro mou organizaci.

Proti zajištění supervize dobrovolníkem se objevila námitka, která plynula z obav o motivaci takové činnosti („*třeba bude rád, že je taky jako psycholog a bude takzvaně dělat supervizi*“) a v návaznosti na to o kvalitu supervize. Tato námitka vycházela z představy, že

„když to někdo dělá za přesně stanovených podmínek a za peníze, tak to je profesionální přístup a musí si zasloužit ty prachy. Jinak si objednáte jiného.“

Třetí názor na tuto otázku představu supervizora - dobrovolníka principiálně neodmítal, a upozorňoval na to, že ani zakoupení této služby není a priori zárukou její kvality:

[...] ani dobrovolnost, ani trh, čili úplata, není [...] záruka. Zárukou může být jasný personální výběr: najít osobu, vyzkoušet, když nevyhovuje, vyměnit, prostě a zkrátka hledat člověka. A ten výběr nezajistí ani ta pětistovka, ani to, že to je dobrovolník. V obou případech jsou tam rizika.

Ani návrh na reciproční, bezplatné zajištění supervize mezi spřízněnými organizacemi nevyvolal jednoznačně příznivý ohlas, ale diskuse o něm nedospěla k jasnému závěru. Jedním z důvodů pochybností o „reciproční výměně“ byla - podobně jako výše u dobrovolníka - obava o kvalitu („profesionalitu“) takto zajištěné supervize. Nicméně vedoucí pracovníci některých DPC toto viděli jako v současné době pro své zařízení jedinou možnost, jak si provádění supervize zajistit.

My [...] jsme státní organizace a nemůžeme si platit nic. Takže si přizýváme supervizi z podobného zařízení jako jsme my a my zase vysíláme tam. Je to takový reciproční.

Vedoucí pracovníci DPC, kteří na semináři problémy supervize probírali, rovněž upozorňovali na to, že je někdy obtížné zaměstnance k účasti na supervizi motivovat, či je přimět k opravdu aktivní participaci, nikoliv pouze jejímu pasivnímu strpění. Problém nekončí zajištěním supervize, ale je nutno její potenciál efektivně využít.

[...] U nás je to prostě povinnost se zúčastnit [...] prostě je to jejich povinnost pracovní, mají to v náplni práce, že mají povinnost se účastnit supervize. Aby se jí účastnili aktivně je druhá věc a myslím, že to už může být právě vnitřní záležitostí supervize samotné.

Rezervovaný postoj pracovníků k supervizi může být způsoben obavami z následků, které by mohlo mít odhalení problémů při supervizi. Tyto obavy se mohou ještě zesilovat v případě, že se supervizi spolu s pracovníky účastní i manažeři zařízení. Důležitá je tedy smluvní ochrana účastníků supervize.

Tzv. interní supervize se obvykle uplatňuje tehdy, když je snaha podporovat aplikaci koncepce toho daného zařízení do práce. To se týká třeba toho zaškolování. Bývá tam ale problém, že to dělají manažeři a pak to není ‚supervize‘, ale splývá to s ‚vedením‘ a to by se nemělo stávat.

[...] máme vypracované systémy jak pomáhat klientům, ale zapomínáme trošku na zaměstnance, jak jim pomáhat a jaké jim vytvářet zázemí. U nás je supervize jednou měsíčně, já vlastně nevím moc, jak probíhá, protože máme dohodu se supervizorem i se zaměstnanci, že se toho jako ředitel nezúčastním. V případě, že by se rozhodli, že mě tam přizvou, tak tam půjdu a budeme řešit nějaký problém, pokud by se našel. Takže zaměstnanci jsou na supervizi a já mám službu na vrátnici.

Závěr

Do každé z předchozích dvanácti kapitol jsme zařadili část, v níž jsme se pokusili odhadnout konkrétní potíže, které by mohly při střetu se stávající praxí nastat v případě pokusu o aplikaci jednotlivých standardů kvality. Na závěr bychom rádi doplnili poznámku, ve které poukážeme na jednu obecnější nesnáz, jež by mohla vyvstat při snaze o implementaci všech standardů kvality sociálních služeb. Částečně jsme tento problém zaznamenali již v průběhu samotného výzkumu, ale mnohem silněji jsme ho vnímali během diskuse, která probíhala na semináři. Účastníci semináře měli během debaty sklon vycházet spíše z toho, co si oni sami myslí, že standardy budou upravovat, než z toho, co standardy kvality skutečně stanovují. Vnímali a interpretovali standardy skrze představy, které zde označujeme termínem „pre-koncepce“. Mnozí z účastníků diskuse se tedy zabývali spíše tím, co sami od standardů očekávají, tedy svou pre-koncepcí, než tím, co text standardů požaduje. V diskusi se zřetelně projevovalo, že zainteresované osoby (v tomto případě pracovníci DPC, kteří si utvářejí představy o tom, jak budou standardy zvládat) mají sklon ulpívat na své pre-koncepci, přestože jsou výslovně seznámeni se zněním standardu a někdy dokonce přesto, že je jim požadavek standardu kvality záměrně vysvětlován ve snaze potlačit vliv jejich pre-koncepce na jeho interpretaci. Pokud taková vysvětlení pre-koncepci zpochybní, její nositelé se s ní loučí jen pozvolna a opakovaně se k ní vrací. Určitou nerozhodnost, tápání ve vztahu ke standardům a zároveň obavy z nich a snahu je do jisté míry rozvolňovat a přizpůsobovat svým potřebám může ilustrovat například následující výměna názorů, jež na semináři proběhla:

1. účastník: *Já se chci zeptat vlastně k tomu, co říkala paní S. Když budeme hovořit o DPC třeba pouze pro muže nebo pouze pro ženy, jestli jsem to pochopil dobře, že v podstatě je to skoro až na hraně se standardem [...] nebo že to je přespříliš velké omezení, které není v tom domě nutné? Jestli prostě tenhle trend tady bude nebo jestli je to pole [pole pro vymezení cílové populace z hlediska pohlaví - poznámka výzkumníka] volné?*

2. účastník (paní S): *To se omlouvám, jestli to takhle vyznělo. [...] Já si myslím, že to vůbec nemá s tím co dělat, já jsem to uvedla jenom jako kdyby příklad toho, o co není důležité se starat. Pokud si nějaký sdružení nebo nějaký zřizovatel řekne, my chceme mít jenom pro muže, máme k tomu svoje důvody, tak v tom nevidím žádný problém, neboť vy nezakazujete těm mužům, aby si navazovali kontakty se ženami. Tak si myslím, že to s tím Standardem nemá vůbec nic společného.*

3. účastník: *Já si myslím za prvé, že ty Standardy jsou volné, že jsou opravdu obecné, takže se tam dá hodně věcí dělat a ono to není dogma navždy. My si dáme cílovou skupinu muže, takže máme zařízení tam, kde máme výskyt mužů. A ukáže se situace, že teda v našem městě nebo okolí je plno dívek, které nemají kde bydlet, tak nám nic nebrání v tom, abychom si v rámci těch Standardů změnili cílovou skupinu a řekli si, měníme cílovou skupinu, protože ji máme tady. Takže ten prostor je opravdu široký a já necítím nějakou svázanost.*

4. účastník: *A v těch Standardech tohle trošku mně jako chybí, taková volnost té koncepce, nechat to těm lidem.*

I když to není jediný případ, který bychom mohli uvést, právě v diskusi o požadavku standardů kvality, aby jednotlivé organizace sociálních služeb (v našem případě DPC) písemně vymezily svoji cílovou populaci, se nejistota objevovala opakovaně. Někteří účastníci diskuse vycházeli z litery standardů a byli přesvědčeni, že standardy požadují, aby si DPC sám vymezil svou cílovou populaci, případně sám toto vymezení měnil. Jiní měli obavy

z toho, že DPC budou povinny respektovat standardy kvality obecně vymezenou cílovou populací DPC, případně, že jednou vymezenou cílovou populací nebude možné měnit a jednotlivé DPC proto nebudou moci pružně reagovat na problémy a proměny potenciálních uživatelů jejich služeb. Účastníci semináře například uváděli:

DPC jsou různé, mají různé zaměření, mají různé zřizovatele, mají různé finanční podmínky, mají různé personální obsazení, takže bylo by velice špatné, kdyby se vytvořily jakési úzké mantinely, které by říkaly DPC je odtud - potud a dál už ne.

Je zařízení, které má také děti z dětských domovů, ale i tak může mít úplně opačnou klientelu – lidi kteří mají zásadní problémy s chováním atd. Takže tady je skutečně na místě zjistit, jestli je potřeba opracovávat takový Standardy. Já bych řešil jenom to, jaké přesně mají být standardy pro DPC, které se specializují na ty dětský domovy, protože tam může docházet k obrovským rozdílům. Takže skutečně těch možností, těch je nesmírná spousta a já se obávám, že v těch Standardech se nikdy nepodchytí všechno v takovém důsledku, aby to všechno řešilo.

Pre-koncepce a interpretace funkcí a požadavků standardů kvality, které z nich vycházejí, by rozhodně nebylo vhodné ignorovat či podceňovat. DPC je nová služba, dosud poměrně neustálená a nezakotvená, vznikají stále nová zařízení a i mnohá již fungující procházejí vývojem a způsob poskytování služby stále ponechávají otevřený změnám a zlepšením. Řada DPC si svoji koncepci teprve utváří nebo ujasňuje a její tvůrci mají často snahu přizpůsobit ji navrhovaným standardům kvality. Problém je v tom, že samotné standardy jsou formulovány dosti obecně a management ani pracovníci DPC většinou nejsou seznámeni s metodikou zavádění standardů do praxe, která by jim mohla pomoci vyvarovat se omylů a nepřesných interpretací požadavků standardů. Pracovníci DPC mají pak tendenci standardům rozumět buď podle toho, co od nich očekávají a co si myslí, že by v nich měli nalézt, nebo se snaží standardy vykládat tak, aby vytvořené představy a zavedená praxe poskytování služby se jevily s nimi být v souladu.

Zdánlivě velký prostor (tzn. neznalost podrobné metodiky) pro vlastní výklad standardů ve spojení se silnou snahou pracovníků jednotlivých DPC kooperovat, koncepční otázky probírat a nechat se vzájemně inspirovat, spolu s potřebou konečně se na nějakém chápání požadavků standardů sjednotit, by mohl vést k zakotvení takového způsobu poskytování služeb DPC, který nebude odpovídat záměru standardů kvality. Účastníci semináře v této souvislosti hovořili např. o tom, že by měla vzniknout:

[...] nějaká platforma scházení, komunikace mezi námi navzájem a vyvíjení tlaku na to ministerstvo, aby se došlo, když už jsme došli tak daleko, že dokážeme debatovat o standardech, který ještě nejsou zavedený, abychom také dokázali vykomunikovat podmínky pro zavedení těch standardů tak, aby to neznamenal krach některých zařízení, ale aby to znamenalo zlepšení.

Pre-koncepce, kterou sdílí většina pracovníků velké části DPC, může díky konzultacím a diskusím mezi nimi získat nepozorovaně status převládající interpretace litery požadavků standardu, a může proto v procesu implementace standardů vést k výraznému posunu definice jejich požadavků poskytovateli služeb. Chceme tedy upozornit, že za takových okolností může houževnatost pre-koncepcí změnit literou dané pojetí požadavků standardů. Pokud se pracovníci a manažeři různých DPC navzájem utvrzují v tom, že standard požaduje to, co vymezuje jimi sdílená pre-koncepce, jejich pre-koncepce nahradí požadavky uvedené ve standardu a personál DPC se bude snažit naplňovat očekávání, která plynou z jeho pre-koncepce a ne z litery standardů kvality.

Stálo by tedy za zvážení, zda by spolu s informováním o standardech kvality nemělo intenzivněji probíhat i seznamování s metodikou jejich zavádění do praxe, která zatím jakoby zůstávala v pozadí zájmu. Projevuje se zde také nedostatek expertů, kteří by pomáhali s výkladem a aplikací standardů kvality. To by mohla být například role inspektorů MPSV, kteří se v této oblasti dobře orientují. Domníváme se, že pozornost by měla být přednostně věnována právě takovým nově vznikajícím, dosud nezakotveným typům služeb, jako jsou například domy na půl cesty. O tom, že práce věnovaná vytváření standardů a jejich vysvětlování či propagování mezi pracovníky sociálních služeb je vynaložená dobře, svědčí i zájem, který řadoví i vedoucí pracovníci DPC o standardy měli. Na semináři se jasně ukázalo, že standardy jsou pro pracovníky inspirující a bez ohledu na to, budou-li nakonec součástí vládní politiky sociálních služeb, je používají jako měřítko kvality a pomůcku k modifikacím způsobu poskytování služby a práce s klientem.

Literatura

BALDWIN, M.: Care Management and Community Care. Social work discretion and the construction of policy. Ashgate, Aldershot-Burlington USA-Singapore-Sydney 2000.

BROWN, E., BULLOCK, R., HOBSON, C., LITTLE, M.: Making Residential Care Work. Structure and Culture in Children's Homes. Ashgate Publishing Limited, Aldershot – Vermont 1998.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (eds.): Handbook of Qualitative Research. Sage, London 1994.

DONNISON, D.; CHAPMAN, V.; MEACHER, M.; SEARS, A.; URVIN, K.: Social Policy and Social Administration Revisited. Studies in the Development of Social Services at the Local Level. George Allen & Unwin, London 1970.

FLICK, U.: An Introduction to Qualitative Research. Sage, London 1998.

HADLEY, R.; MCGRATH, M.: When Social Services are Local. The Normanton Experience. George Allen and Unwin, London-Boston-Sydney 1984.

LAAN v.d., G.: Otázky legitimace sociální práce. Albert - ZSF OU, Boskovice - Ostrava 1998.

LIPSKY, M.: Street - Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Service. Russel Sage Foundation, New York 1980.

JANOUSEK, P.: Komentář k textu „Standardy a kultura sociálních služeb - výhledová doporučení k uplatnění ‚Standardů kvality sociálních služeb‘ v domech na půl cesty“. (podkladový materiál na odborný seminář, 2003)

JOHNOVÁ, M.: Komentář k textu „Standardy a kultura sociálních služeb - výhledová doporučení k uplatnění ‚Standardů kvality sociálních služeb‘ v domech na půl cesty“. (podkladový materiál na odborný seminář, 2003)

KONOPÁSEK, Z.: Co si počít s počítačem v kvalitativním výzkumu. Atlas/ti v akci. Biograf, č. 12, 1997, s. 71- 110.

KREJČÍ, R.: Komentář k textu „Standardy a kultura sociálních služeb - výhledová doporučení k uplatnění ‚Standardů kvality sociálních služeb‘ v domech na půl cesty“. (podkladový materiál na odborný seminář, 2003)

Kvalita v sociálních službách. MPSV, Praha 2001.

MUSIL, L.: Kultura služeb sociální práce. In: Sociální studia, ročník 4, 1999, s 105-113.

MUSIL, L.: „Osoby se syndromem ústavní závislosti“ a řešení jejich problému v Brně. (podkladová studie pro „Koncepci řešení sociálních problémů města Brna“.) FSS MU Brno a Magistrát města Brna, Brno 2000.

MUSIL, L; HUBÍKOVÁ, O.; KUBALČÍKOVÁ, K.; HAMAROVÁ, E.: Kultura poskytování osobních sociálních služeb: případová studie domu na půl cesty. Zpráva z první fáze výzkumu. VUPSV, 2002.

MUSIL, L; HUBÍKOVÁ, O.; KUBALČÍKOVÁ, K.: Kultura poskytování osobních sociálních služeb: případová studie domu na půl cesty. Zpráva ze druhé fáze výzkumu. VUPSV, 2003.

MUSIL, L; HUBÍKOVÁ, O.; KUBALČÍKOVÁ, K.: Kultura poskytování osobních sociálních služeb: případová studie domu na půl cesty. Zpráva ze třetí fáze výzkumu. VUPSV, 2003.

PLACHÝ, A.: Komentář k textu „Standardy a kultura sociálních služeb - výhledová doporučení k uplatnění“. (podkladový materiál na odborný seminář, 2003)

SATYAMURTI, C.: Care and control in local authority social work. In: Parry, N.; Rustin, M.; Satyamurti, C. (eds.): *Social Work, Welfare and the State*. Edward Arnold, London 1979, pp. 87–103.

Standardy kvality sociálních služeb. Pracovní materiály MPSV z let 2000-2001.

STRAUS, A.; CORBINOVÁ, J.: *Základy kvalitativního výzkumu. Postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Sdružení Podané ruce - Albert, Brno - Boskovice, 1999.

SVOBODOVÁ, M.: Komentář k textu „Standardy a kultura sociálních služeb - výhledová doporučení k uplatnění“. (podkladový materiál na odborný seminář, 2003)

Příloha 1 Přehled dilemat v přístupech ke klientům

dilema „procedurálního“ a „situačního“ přístupu: rozdíly obou přístupů vymezuje stručně tabulka 1.

Tabulka 1 Procedurální a situační přístup k problémům klienta

dimenze	přístup	
	procedurální	situační
pojetí problému	požadavek klienta	situace klienta
přístup k problému	posouzení přiměřenosti požadavku klienta	prozkoumání specifických rysů situace klienta
míra standardizace	požadavky se opakují	situace jsou unikátní
vliv pracovníka na výsledek	pracovník nerozhoduje o výsledku, výsledek je dán předem	pracovník navrhuje cíle i postup intervence a má vliv na výsledek
vliv klienta na výsledek	viz dilema „monolog“/ „dialog“	viz dilema „monolog“/ „dialog“

dilema „materiální“ a „nemateriální“ pomoci: základní rozdíly obou přístupů vymezuje tabulka 2

Tabulka 2 Materiální a nemateriální pomoc

dimenze	přístup	
	materiální pomoc	nemateriální pomoc
strategie	poskytnutí orientace v systému pomoci, zpřístupnění nabízených dávek nebo služeb	učení se schopnostem, které umožní zvládat situaci bez podpory služeb
typ potřeb	uspokojení fyziologických potřeb, ekonomické zajištění, zajištění právního statusu	potřeby v oblasti osobních vztahů, životní orientace, dovednosti a kompetence
časový horizont	první pomoc („care“)	dlouhodobá „pedagogická“ intervence („cure“)

dilema „jednostranného ovlivňování“ (monologu) a „dialogu“ mezi pracovníkem a klientem: základní rozdíly obou přístupů vymezuje tabulka 3

Tabulka 3 Monolog a dialog s klientem

dimenze	přístup	
	„monolog“	„dialog“
forma interakce	jednostranné ovlivňování	participace, partnerství
způsob vymezení situace	pracovník považuje svá východiska posouzení a svoji definici situace za samozřejmé a nehodlá o nich diskutovat	pracovník považuje za možné nebo potřebné, aby oba účastníci předložili svá východiska posouzení a definice situace ke kritické diskusi
způsob argumentace	pracovník reaguje na výpověď klienta, aniž by jasně nerozlišoval faktickou, normativní a výrazovou rovinu výměny sdělení s klientem a uznával potřebu argumentovat konzistentně v rámci uvedených rovin komunikace a vzájemně nekřížit argumenty o pravdě, správnosti a opravdovosti klientova sdělení	pracovník se snaží rozlišovat faktickou, normativní a výrazovou rovinu výměny a argumentovat konzistentně v rámci uvedených rovin komunikace

dilema „komplexních“ a „zjednodušených“ cílů: základní rozdíly obou přístupů vymezuje tabulka 4

Tabulka 4 Komplexní a zjednodušené cíle

dimenze	přístup	
	komplexní cíle	zjednodušené cíle
řešení vztahu mezi složitostí cílů se zdroji a možnostmi	snaha v rámci možností naplnit složité cíle, které plynou z mnohočetných očekávání (nadřízených, klientů a jejich blízkých, obecních autorit, veřejnosti, profesních kolegů, tvůrců sociální politiky aj.), přestože nejsou k dispozici potřebné personální, finanční a jiné zdroje	cíle jsou zjednodušeny tak, aby byly bez problémů zvládnutelné při daných personálních, finančních a jiných zdrojích
relace složitosti cílů s navyklymi postupy	snaha přizpůsobit navykly postupy složitým cílům, které plynou z mnohočetných očekávání (nadřízených, klientů a jejich blízkých, obecních autorit, veřejnosti, profesních kolegů, tvůrců sociální politiky aj.)	cíle jsou zjednodušeny tak, aby byly dosažitelné navyklymi postupy (například se opomíjí část potřeb klientů)
reakce na složitost cílů	sklon vidět práci jako celek, počítat s tím, že škála potřebných aktivit překračuje kapacitu, expertizu nebo výdrž jednotlivého pracovníka, a snaha zastávat dvě klíčové funkce: (1) odpovědnost za zapojení klienta do procesu změny a (2) převzetí ústřední a řídicí role v procesu poskytnutí služeb širším okruhem pracovníků	snaha uniknout před psychickým napětím, které plyne z toho, že si cíle konkurují, pomocí: <ul style="list-style-type: none"> - absentismu, lelkování, otálení a celkové ochablosti, - zanedbávání části klientů a favorizování jiné části klientů - nutno odlišit snahu mobilizovat síly („Poskytnout dobrou službu alespoň někomu.“) od snahy ušetřit síly („Nepřetrhnout se a vážit, kdo stojí za to.“), - rozlišováním klientů na ty, kdo jsou a kdo nejsou z metodického hlediska způsobilí využít nabízenou intervenci, - omezováním rozsahu své pravomoci odkazem na moc zákonů a předpisů („Co můžu dělat, takový je zákon?!“).

dilema „kvantity“ (velkého počtu klientů) a „kvality“ služeb pro klienty: základní rozdíly obou přístupů vymezuje tabulka 5

Tabulka 5 Omezená kvalita všem/většimu počtu nebo slušná kvalita jen někomu /menšímu počtu klientů

dimenze	přístup	
	omezená kvalita všem/většimu počtu klientů	slušná kvalita jen někomu/menšímu počtu klientů
bludný kruh přímé úměry mezi kvalitou služby a velikostí poptávky po ní	pokud služba dobře reaguje na potřeby občanů, roste po ní poptávka, což zpětně omezuje kvalitu služeb	při absenci cenové regulace poptávky lze rostoucí poptávku po službě omezit a kvalitu služby zachovat tím, že jsou na všechny, zpravidla však na část klientů, uvaleny dodatečné náklady
reakce na rostoucí poptávku	dopad rostoucí poptávky na kvalitu služby může být do určité míry kompenzován využíváním postupů, při nichž zvýšená vstřícnost nezvyšuje rozsah úkolů nebo zátěž pracovníka: např. nahrazení lhotežnosti nebo neomalenosti zdvořilostí umožňuje být vstřícnější, aniž by to nutně znamenalo další pracovní zátěž	snižování kvality a poptávky uvalením dodatečných nákladů umožňuje udržovat výkon v určitých mezích, to se děje: <ul style="list-style-type: none"> - rutinizací (omezování předvídatelnosti výsledku důrazem na administrativní rutinu, vytvářením front, organizováním neúspěšných schůzek apod.), - rozlišováním mezi klienty, kterým umožňuje zvládat jejich pracovní zátěž (ta se „legitimně“ poskytne jen někomu), - vytvářením speciálních jednotek a procedur pro vyřizování problematických případů, které by mohly ohrozit legitimitu přístupu pracovníků (zavádění specialistů na tísňové situace, uplatňování obtížně využitelných a málo úspěšných způsobů podávání stížností, poskytování kvalitní krizové intervence alespoň někomu, když to nejde všem), - vytvářením podmínek pro rozhodování, které by bylo co nejvíce zbaveno vlivu klientů, - přenášením odpovědnosti za rozhodování o klientech na jiné veřejné pracovníky (selektce na vstupu, předávání případů jiným agenturám, mechanické přejímání rozhodnutí jiných).

Příloha 2 Seznam členů Asociace vzdělavatelů v sociální práci

Řádní členové ASVSP jsou:

Masarykova univerzita, Katedra sociální politiky a sociální práce FSS, obor Sociální politika a sociální práce, Gorkého 7, 602 00 Brno, doc. Libor Musil

Vyšší odborná škola sociální a teologická Olomouc, obor Sociální a teologická činnost, Blažejské nám. 9, 772 00 Olomouc, Mgr. Petr Hlaváček

Ostravská univerzita, Katedra sociální práce ZSF, obor Sociální práce, Fráni Šrámka 3, 709 00 Ostrava - Mariánské Hory, Dr. Oldřich Chytil PhD.

Vyšší odborná škola sociální, obor Sociální práce, Jahodová 2800, 106 00 Praha, Mgr. Zimmelová

Univerzita Karlova, Katedra sociální práce FF, obor Sociální práce, Celetná 20, 110 00 Praha 1, doc. Oldřich Matoušek

JABOK, Vyšší sociálně pedagogická a teologická škola, obor Sociální pedagogika a teologie, Salmovská 8, 120 00 Praha 2, ing. Jan Dočkal

Vyšší odborná škola pedagogická a sociální, obor Sociální pedagogika, Evropská 33, 166 23 Praha 6, PhDr. Jaroslav Sekot

Vyšší odborná škola sociální, obor Sociální práce, Na jízdárně 4, 701 00 Ostrava - Mariánské Hory, Mgr. Věra Pištěková

Vyšší odborná škola sociální Prachatice, obor Sociální práce, Zahradní 249, 383 22 Prachatice, PhDr. Vladislava Šídlová

Vyšší odborná škola sociálně právní - Evangelická akademie, obor Sociálně právní činnost, Opletalova 6, 602 00 Brno, JUDr. Iva Kernová

Soukromá vyšší odborná škola sociální Jihlava, obor Sociální práce, Matky Boží 15, 588 01 Jihlava, Mgr. Jana Dvořáková

Vyšší odborná škola sociální CARITAS Olomouc, obor Charitativní a sociální činnost, Křížkovského 6, 771 11 Olomouc, Mgr. Martin Bednář PhD.

Vyšší odborná škola sociální, obor Sociální práce, Kounicova 57, 611 53 Brno, PhDr. Hana Thielová

Vyšší odborná škola a Střední odborná škola Gustava Habrmana, obor Sociální práce, Habrmanova 1540, 560 02 Česká Třebová, Mgr. L. Chmelař

Vyšší odborná škola sociální - Evangelická akademie, obor Sociálně právní činnost, Hrusická 2537/7, 141 00 Praha 4 - Spořilov, Mgr. Jarmila Rollová

Jihočeská univerzita, Zdravotně sociální fakulta, obor Rehabilitační péče o postižené děti, dospělé a staré osoby, Jírovцова 24/1347, 370 04 České Budějovice, doc. Vladimír Vurm

Mimořádní členové ASVSP jsou:

Vyšší odborná škola sociální, obor Sociálně právní činnost, Zd. Fibicha 2778, 434 01 Most, Mgr. Karla Veselá

Univerzita Hradec Králové, Ústav sociálních studií PdF, obor **Sociální práce**, Hradecká ul., 501 91 Hradec Králové, Mgr. Radka Janebová

Vyšší odborná škola, obor **Sociální práce**, Karla IV. 13, 531 68 Pardubice, PhDr. Josef Houžvička

Přidružení členové ASVSP jsou:

Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, Katedra sociální práce ESF, obor **Sociální práce**, Moskevská 54, 400 01 Ústí nad Labem, Mgr. Eva Bártlová

Slezská univerzita, Katedra sociálních věd OPF, obor **Personalistika a sociální práce**, Universitní nám. 76, 733 40 Karviná, doc. PhDr. Helena Kolibová CSc.

Univerzita Palackého, Katedra sociologie a andragogiky FF, obor **Sociální práce**, Wurmova 7, 771 41 Olomouc, Mgr. Eva Klimentová

Jihočeská univerzita, Teologická fakulta, obor **Sociální a charitativní práce**, Branišovská 31, 370 05 České Budějovice, Dr. Ing. Alois Křišťan

Západočeská univerzita, Katedra pedagogiky, obor **Sociální práce**, Sedláčkova 38, 306 19 Plzeň, Dr. Marie Kocúrová PaedDr.

Střední škola sociální „PERSPEKTIVA“ a Vyšší odborná škola s.r.o., obor **Sociální práce**, Košťanská 120/8, 415 01 Teplice - Újezdeček, Mgr. Ivan Růžička

Příloha 3 Slovníček pojmů

kultura - soustava vazeb mezi přímými poskytovateli osobních sociálních služeb, které spočívají ve sdílení nebo kolektivním respektování představ o hodnotách, cílech společné práce a pravidlech chování vůči sobě navzájem, vůči klientům nebo dalším subjektům. Sdílení nebo respektování hodnot, cílů a pravidel jednání tak umožňuje více nebo méně koordinované plnění dílčích úkolů, které vyplývají ze sdílených nebo respektovaných představ o účelu a postupu práce, a spolupráci při dosahování společně uznávaných cílů.

standard - tímto termínem budeme označovat psané nebo zvykové „normy“, které označují žádoucí, cílové stavy a umožňují posuzovat míru jejich naplnění konkrétními subjekty. Tímto způsobem vymezují způsoby poskytování služeb nebo podmínky jejich poskytování, účinně garantovány vnější sankcí a respektovány nebo garantovány vnější sankcí a přitom bezděky nebo vědomě porušovány.

sdílení standardu - znamená, že vnitřně uznává dodržování nějakého vzoru za užitečné a žádoucí větší počet pracovníků.

přístup ke klientům - považujeme za synonymum termínu „kultura poskytování služeb“ - soustava regulativů (hodnot, cílů a pravidel jednání), které ovlivňují interakce mezi přímými poskytovateli služeb a jejich klienty. Tyto regulativy jsou součástí „kultury“ a v jejím rámci je nalezneme zejména tam, kde se hovoří o metodách práce s klientem a o představách dobrého pracovníka.

situace - komplex fyzických, psychických, sociálních, materiálních, popř. jiných okolností klientova stavu s jejich krátkodobými i dlouhodobými aspekty, v úvahu je brána celá biografie klienta.

potřeby - oblasti, ve kterých má klient nějaký deficit; potřeby materiální, psychické, sociální, zajištění životní orientace, zajištění právního statusu a další.

racionalizace – chápeme jako mechanismy ospravedlňování přijatelnosti nepříjemného, tedy možnost utlumit nebo zatlačit do latentní podoby naléhavost nepříjemné okolnosti nebo situace. Nutnost akceptovat ne zcela přijatelná pravidla je spojená se snahou hledat přijatelná vysvětlení.