

**Kultura poskytování osobních sociálních služeb:
případová studie domu na půl cesty**

zpráva ze třetí fáze výzkumu

Libor Musil
Olga Hubíková
Kateřina Kubalčíková

VÚPSV Praha
výzkumné centrum Brno

květen 2003

Obsah

Úvod	3
1. Obecná charakteristika služby z hlediska představitelů místních autorit	5
1.1 Koncepce služby	5
1.2 Povědomí o službě a jejím fungování	6
1.3 Pojetí a způsob prezentace vybraného DPC zřizovatelem	9
2. Dilemata v přístupech ke klientům	10
2.1 Dilema procedurálního a situačního přístupu k problémům klienta	10
2.2 Dilema materiální a nemateriální pomoci	12
2.3. Dilema monologu a dialogu s klientem	14
2.4 Dilema komplexních a zjednodušených cílů	14
2.5 Dilema kvality a kvantity	17
3. Napětí mezi některými aspekty fungování služby a navrhovanými standardy kvality sociálních služeb	18
3.1 Nezřetelné statutární záruky a požadavek podmínek pro výkon kvalitní práce	18
3.2 Nejasnost koncepce a požadavek písemného vymezení poslání a principů	21
3.3 Intuitivní přístup k intervenci a požadavek individuálního plánování cílů a vymezení metodiky	22
3.4 Paušální režimová opatření a požadavek realizace individuálně stanovených cílů	23
3.5 Neurčitá kritéria ukončení pobytu a požadavek písemného stanovení těchto kritérií	24
3.6 Problém zajištění intervence překračující stávající možnosti zařízení	25
3.7 Kompetence pracovníků ve vztahu ke klientům a nedostatečné vymezení organizační struktury	25
3.8 Vymezení kvalifikace pracovníků vzhledem ke specifickým potřebám klientů	26
Literatura	28
Příloha I: přehled dilemat v přístupech ke klientům	29
Příloha II: přehled napětí	32
Příloha III: slovníček pojmů	36

Úvod

Následující zpráva je shrnutím poznatků třetí, tzn. poslední fáze případové studie, která je součástí dlouhodobého projektu „Standardy kvality a kultura osobních sociálních služeb“. Tato fáze výzkumu nebyla realizována přímo ve sledovaném zařízení. Jednalo se o výzkum představitelů lokálních autorit, volených zástupců i úředníků, kteří fungování zkoumaného Domu a na půli cesty (dále jen DPC) nějakým způsobem ovlivňují či by jej ovlivňovat mohli. Zajímalo nás tedy, jakým směrem se tento vliv uplatňuje, jaké tendence lze rozpoznat, eventuálně jaké zájmy se zde promítají. U volených zástupců místních autorit jsme předpokládali, že se do jejich politiky v oblasti sociálních služeb může promítat jejich stranická příslušnost, že se bude projevovat tendence sledovat určitou veřejnou zakázku vyjádřenou výsledkem voleb. U úředníků, jakožto zástupců výkonné složky, nás mimo jiné zajímala otázka možností udržování kontinuity v oblasti sociálních služeb, s čímž souvisí rovněž stupeň autonomie úředníků ve vztahu k této oblasti, v případě zkoumaného DPC konkrétně osoby vedoucí sociálního odboru (dále jen VSO, v citátech „paní O.“).

Rozhovory se uskutečnily s vytipovanými představiteli lokálních autorit, a to jednak s těmi, kteří by dle našeho úsudku mohli z charakteru své funkce mít možnost na sociální služby působit, a s těmi, kteří byli v minulých fázích výzkumu zmiňováni jakožto pro DPC relevantní osoby - přičemž tato dvě hlediska výběru se kryjí zejména v osobě starosty. Výzkum nebyl zaměřen přímo na kulturu poskytování služby jako v předchozích dvou fázích, to znamená, že jsme se neorientovali na detaily a stávající dílčí standardy poskytování služby, ale rozhovory byly vedeny spíše v rovině, ze které se přímé či nepřímé působení autorit může v kultuře poskytování dané služby nějakým způsobem projevit. Snažili jsme se postihnout, jaká očekávání představitelů lokálních autorit vůči službě formulují, zda a jakým způsobem naplňování těchto očekávání kontrolují, zda a v jakém směru danou službu podporují, případně jaká odůvodnění svého postupu a postoju vůči službě nabízejí.

Zpráva je členěna do tří kapitol. První z nich je deskriptivní. Podáváme v ní stručný nástin fungování služby, jak se jeví z pohledu představitelů místních autorit. Zde nás zajímalo zejména, jaké je jejich celkové povědomí o povaze této služby, o jejím poslání, cílové skupině, jakou mají představu o koncepci zařízení, které momenty poskytování služby považují za zásadní, jaká kritéria efektivity na službu uplatňují nebo zda a jakým způsobem se podílejí na prezentaci daného zařízení navenek.

Druhá kapitola je věnována dilematům, která se mohou projevovat v přístupech ke klientům. V předchozích fázích této případové studie zaměřené na pracovníky (Musil, L.; Hubíková, O.; Kubalčíková,.; Hamarová E.: Kultura poskytování osobních sociálních služeb: případová studie Domu na půl cesty. Zpráva z první fáze výzkumu, 2002) a klienty (Musil L; Hubíková, O.; Kubalčíková K: Kultura poskytování osobních sociálních služeb: případová studie Domu na půl cesty. Zpráva ze druhé fáze výzkumu, 2003.) dané služby jsme se soustředili na to, jaké přístupy pracovníků ke klientům můžeme identifikovat, což jsme chápali jako jádro kultury poskytování dané služby. Rozpoznali jsme různé standardy, které poskytování služby regulují, a snažili jsme se pochopit, jak se tyto uplatňované standardy mohou přímo či nepřímo promítat do přístupu pracovníků ke klientovi. Různé alternativy stylů a způsobů přístupu ke klientům jsme shrnuli do sady dilemat, která se týkají podle nás nejpodstatnějších dimenzí přístupů pracovníků ke klientům. Podrobněji o přístupech a jejich možných projevech a indikátorech, podle nichž lze usoudit na inklinaci k určitému přístupu, informujeme v tabulkách uvedených v příloze č. 1. Výzkum autorit měl toto vymezení dilemat v přístupech ke klientům a jejich diskusi v kontextu výzkumů pracovníků a klientů daného DPC rozšířit o rozpoznání strategií autorit a jejich přímý či nepřímý vliv na konkrétní přístupy pracovníků ke klientům.

Klíčovou kapitolou této průběžné zprávy je kapitola třetí. Na základě výzkumu pracovníků a klientů byly vytipovány určité potenciálně problémové oblasti, které byly specifikovány ve formě napětí mezi stávající praxí poskytování dané služby a navrhovanými Standardy kvality sociálních služeb. Přehled těchto napětí tak, jak jsme je předložili k diskusi na semináři s pracovníky DPC a příslušnými experty nabízíme v příloze č.2. Na zmíněném semináři byla tato napětí diskutována v obecnější rovině, jakožto problém jejich širší platnosti i v jiných zařízeních stejného typu služby. Mimo jiné zde byla otevřena i otázka, jak se na řešení těchto napětí mohou podílet představitelé příslušných místních autorit. Závěrečná část případové studie, která je zaměřena právě na výzkum těchto představitelů, nebyla v době konání semináře uzavřena. Nemohli jsme proto nabídnout žádné dílčí závěry či hypotézy. Pokusíme se o to nyní. V třetí kapitole této zprávy jsme se tedy snažili postihnout, jak stanoviska a postupy představitelů lokální autority vůči zkoumané službě ovlivňují napětí mezi kulturou poskytování sociálních služeb ve vybraném DPC a státní politikou sociálních služeb. Zajímalo nás, jaký vliv může mít působení konkrétních představitelů na generování či zesilování některých napětí nebo naopak jejich zmírňování či řešení.

Jednotlivá rozpoznaná napětí se rovněž stanou východiskem pro formulování doporučení. Doporučení budou obsažena v závěrečné zprávě celého výzkumu. Budou se zakládat na poznacích všech tří dílčích etap případové studie, tedy výzkumu pracovníků, klientů a představitelů lokálních autorit a na závěrech a komentářích, jež vzešly z odborného semináře o daném tématu.

1. Obecná charakteristika služby z hlediska představitelů místních autorit

Smyslem první kapitoly je zprostředkovat čtenáři způsob, jakým se ke zkoumané službě vztahují relevantní představitelé místní autority. Účelem je zejména zmapovat, kterým stránkám služby a jejího fungování věnují dotázaní představitelé největší pozornost, nikoliv míru jejich informovanosti hodnotit. Především pro nás bylo důležité zjistit, zda nahlízejí na danou službu komplexně, popřípadě v kontextu s dalšími službami, či zda se orientují pouze na její určité aspekty. Tato kapitola je víceméně popisná, konsekvence zde prezentovaných poznatků jsou předmětem analýz druhé a třetí kapitoly.

1.1 Koncepce služby

Ve zkoumané lokalitě je působnost místních autorit v oblasti sociálních služeb poměrně omezená a v jejich přímé kompetenci je jen část služeb (např. pečovatelská služba). Ostatní sociální služby (pro nejrůznější cílové skupiny), které na území lokality existují, jsou koncipovány a řízeny z úrovně vyššího správního celku, jehož je lokalita součástí, přesněji jeho příslušným Úřadem. Takové uspořádání ovlivňuje i vytváření koncepce sociálních služeb. Lokální autority respektují strategickou koncepci vytvořenou na vyšší úrovni správního celku a pro lokalitu není samostatná koncepce vytvářena. Pojetí služeb, popř. vytváření nových zařízení vychází z iniciativy pracovníků sociálního odboru. Tímto způsobem bylo iniciováno i zřízení sledovaného DPC. Jeho vznik se úředníkům odboru podařilo prosadit u volených zástupců.

„D: Máte, co se týká (...) sociálních služeb obecně, tak máte vytvořený nějaký plán, akční plán nebo prostě něco podobného ohledně sociálních služeb? Někaký komunální plán?..“

O: Nemáme. (... ..) zde na odboru sociální péče jsou lidé, kteří jsou ochotni dělat něco navíc než jenom jako tu svoji činnost, takže na jejich návrhy jako, které akceptujeme, (...“ (starosta)

„D: ...když mluvíme o plánu, tak my máme na mysli něco takového, jako že by se aktivně zjišťovala poptávka po určitých typech služby, a pak by se vytvářela nějaká koncepce, ale nejenom ohledně jedné služby, ale služba celkově.“

O: (...), ale pokud se týká těch dalších, jako bych řekl krizových momentů sociálně obtížných nebo lidí, kteří jsou v sociálně obtížné pozici, tak fakt je, že na úrovni města je schválen program sociální péče na dlouhá léta dopředu.“ (starosta)

Z rozhovorů vyplývá, že uvedené postupy v oblasti koncipování sociálních služeb ovlivnily nejen vznik DPC, ale také jeho pojetí, které vzešlo opět ze sociálního odboru a zejména ze strany VSO. Z výpovědí VSO je přitom patrná značná osobní a citová zainteresovanost na projektu, jehož zřízení osobně navrhovala. Lze říci, že koncepce DPC byla vytvořena spíše intuitivně - na základě kauzy konkrétní klientky, která po odchodu z dětského domova neměla zázemí - než na obecných principech a rozsáhlejší úvaze o charakteru a poslání této služby. V odpovědích na otázky, které se týkaly právě koncepce zařízení, je často zástupci zřizovatele zmiňováno získání bytu. VSO hovořila o tom, že v počátcích byla reálná vyhlídka klienta na získání bytu podmínkou pro přijetí do DPC. Později se od této podmínky upustilo, ale zprostředkování bytu za pomoci lokálních autorit se v podstatě stalo hlavním smyslem této služby.

Kromě VSO byl o koncepci zařízení schopen hovořit jen starosta. V rozhovoru prezentoval své představy o pojetí služby a o práci s klientem. Částečně zmínil problém nedostatečných kompetencí stávajících pracovníků. Místostarosta, ač jsou sociální služby

právě v jeho kompetenci, nebyl schopen o koncepci zařízení hovořit a služby DPC dával výhradně do souvislosti s následným přidělováním bytu.

Kooperace s Úřadem vyššího správního celku (dále jen „Úřad“) je velmi opatrná. Momentální situace je pro lokální autority poměrně výhodná - zařízení je hrazeno z dotací státu, jeho koncepce je však určována na úrovni lokality. Pokud by se zařízení vyčlenilo ze systému služeb lokality a začalo fungovat jako samostatná služba, podle současného způsobu organizace služeb by jeho řízení převzal Úřad a místní autority by ztratily vliv.

1.2 Povědomí o službě a jejím fungování

Nejrozsáhlejší přehled o praxi fungování DPC poskytla v rozhovorech VSO, která zná chod zařízení velmi detailně. Nejen že iniciovala vznik služby, ale podílí se také na zajištění její další existence a na přímé práci s klienty. Z výpovědí je patrné, že aktivity VSO směrem ke klientům mají charakter spíše její osobní iniciativy. Tyto aktivity do značné míry souvisí s nespokojeností VSO s osobou sociální pracovnice. V době vzniku služby, zřejmě také díky ne zcela zřetelné koncepci, nebyla výběru pracovníka na pozici SP věnována výraznější pozornost. V současné době je sociální pracovnice vlastně jediný přímý zaměstnanec DPC a svým přístupem či postojem ovlivňuje nejen způsob intervence, ale i charakter služby. VSO si je tohoto zásadního vlivu SP vědoma. Nedostatečné kompetence stávající pracovnice ale vnímá spíše skrze osobní antipatie než z hlediska potřeb klientů. Starosta nehodnotí osobní charakteristiky této konkrétní pracovnice, ale problém reflektuje v obecnější rovině jako otázku odpovídajícího personálního obsazení DPC.

„O: Já jsem si vědom (...) našich jako slabých míst, ale (...) jsem se snažil přemluvit tady naše pracovníky, teda i pani O., (...) myslím si, že tady na filozofii a nebo na pajdáku jsou, jsou obory, ve kterých se studenti učí jako sociologickému kontaktu a jednání tady s touto částí populace, ale bohužel jako že by došlo k nějakému propojení, jsem zatím nezjistil, mrzí mě to, ale nemám sílu, abych to vybojovával ...

(...) (...)

O: A jako s těma lidma jak pracovat! Oni se do normálního bytu...do normálního prostředí asi si je nikdo nepouští, jo, takže já bych jako to strašně přivítal kdyby (...) ve spolupráci s mladými lidmi, inteligentními lidmi, kteří vědí, proč to dělají, navázat nějaký kontakt, protože pak se dá jako s těma...s tou duší osmnáctiletých ale velice dětských duší jako trochu asi jinak pracovat, než když tam máme pani, která uhlídá takový ten základní pořádek a čištění zubů a já nevím, co, ale nepracuje se s těma dušičkama těch dívenek“ (starosta)

„O: V náplni práce má (sociální pracovnice) vlastně úplně veškerou činnost s těma děvčatama. Jak náplň volného času, tak jim pomoci se sháněním místa, zaměstnání, pak zajišťování vlastně veškeré korespondence s úřadama. Tyto věci ale jdou všechny přese mě, s tím, že je to v podstatě takový moje děťátko (smích). Tak se moc toho zatím nechci vzdát a dost si tenhle dům na půl cesty hlídám aj sama. Takže to není, že by tam byla jen ta sociální pracovnice, ale prostě chceme, aby úplně po všech stránkách se těm děvčatům věnovala, řešení jejich problémů, pokud jsou to problémy, který je třeba řešit s pomocí psychologa.“

(VSO)

Místostarosta, do jehož „resortu“ zařízení spadá, neměl o fungování DPC téměř žádné povědomí, a tedy ani přehled o tom, kdo je za výběr osoby na pozici SP zodpovědný, a ani představu, do jaké míry může personální složení ovlivnit způsob poskytování služby. V průběhu rozhovoru se ukázalo, že místostarosta nemá o zkoumaném zařízení téměř žádné informace a jen velmi mlhavě tuší, pro jaký typ klientů je služba vlastně určena. Podstatu intervence spatřuje výhradně v získání bytu a o práci s klientem během jeho pobytu v DPC vůbec neuvažuje.

„ D: Na druhou stranu třeba jako personální politiku v tom zařízení děláte jednoznačně Vy, že jo, to je výběr prostě pracovníků, výběr klientů,
O: Nejsem si jistý, na kolik, na kolik děláme výběr klientů bez, bez konzultace prostě s ..to si nejsem (... ..)
Na té, na té službě, na které se ptáte ano, ale co se týče třeba, třeba domovu důchodů nebo a tady těchto věcí..
D: no však to ne, ale jako konkrétně..
O: Jasně, pokud jsme konkrétně tady u tohoto, tak ano, to je pravda, no“
(místostarosta)

„ D: A jak teda funguje ten Dům na půl...Vy jste říkal, že se Vám zdá, že tak v principu to funguje podle představ...
O: Myslím si, že tam nejsou žádné stížnosti, nevím jak teda, čeho jste se dopátrali vy, ale myslím si, že i ty klienti, dívky, kteří tam jsou, tak že jsou spokojení, že jim to vlastně dává...umožňuje vstup do toho života, jak..jak si to představovali. Poskytuje jim to takovou tu v uvozovkách berličku pro ten začátek, takže si myslím, že to plní ten účel, za kterým to bylo...Vím, že i ta paní, která tam vlastně, já nevím, jak se přesně ta její funkce jmenuje, my tomu říkáme vychovatelka, ale ona to není v pravém slova smyslu vychovatelka, takže se jako jim vychází vstříc,(...)“
(zástupce tajemníka)

Starosta i VSO vnímají roli DPC přece jen šířeji a uvažují i o čase, po který klient v zařízení setrvává, než získá byt a také o způsobu práce s klientem během jeho pobytu. Kromě VSO nikdo další z dotázaných v rozhovoru nevedl, jakým způsobem a podle jakých kritérií jsou do zařízení vybírání klienti. VSO výběr klientů přímo ovlivňuje a dotkla se (ač jen okrajově) i otázky vlivu složení klientely na podobu intervence a fungování zařízení.

VSO a starosta mají také ze všech dotázaných největší přehled o materiálním zajištění služby. VSO považuje vybavení za adekvátní a dostačující, je si však částečně vědoma i toho, že ne vždy je toto vybavení využíváno jako prostředek pro práci s klientem. Starosta má tendenci vnímat současnou úroveň vybavení DPC jako určitý nadstandard.

„ O: (...) když se začnou etablovat, tak si nekupují rychlovarné konvice, oni se potřebují naučit hospodařit s jedním hrncem, dvěma hrncema a myslím si, že by bylo lepší tam dát starý šicí stroj, který je takřikajíc blbovzdorný, jo, starou singerovku, na které se dá jako něco ušít, než tam mít elektrický stroj, který je samozřejmě ??..nebo když některá chce šít, tak jako to de hnedka do opravy. Rozumíte mi, že to je můj trochu rozpor s vedením tady tohoto, ale samozřejmě nechci do toho zasahovat nějakým necitlivým způsobem, ale, já nevím, v těchto podmínkách životnost, já nevím, rychlovarné elektrické na kafe, je tam, já nevím, dva týdny. To je fakt, se kterým se musím smířit a myslím si, že by bylo lepší jako ty dívky učit vařit vodu v normálním hrnci a učit je, že jde hrnec jenom na vodu, než...a než je na guláš,(...)“
(starosta).

„ O: (...) vidím, jakým způsobem se využívá, kde jsme vlastně dali nebo vybudovali, napřed jsme to nazvali nízkoprahový centrum, (...) kde měli možnost k využití rotoped, šicí stroj, počítač, kuchyňskou linku, kde teda by nepoužívali, kdyby se chtěli učit vařit jenom kuchyňskou linku v jejich kuchyňce, kde teda jsou, ale všechno úplně zvlášť. No a viděla jsem, že teda celou dobu tam se nic nedělo, tak mně bylo jasné, že to, co jsme vybudovali tak, že není moc používaný, takže to je taky pro mě taková dost spíš nepříjemná věc, že teda, i když by zájem od těch děvčat třeba byl, tak že nejsou v tom podporovány. I když to zařízení tam je.“
(VSO)

Rozsah povědomí o službě a jejím fungování se při rozhovorech s autoritami podařilo nejvíce rozkrýt při dotazování, jakým způsobem získávají zpětnou vazbu, jak se zajímají o naplňování koncepce, jaká jsou kritéria efektivity fungování služby či jak probíhá kontrola. Nikdo z dotázaných neuvádí, že by aktivně sledoval dění v DPC či zkoumal

momentální situaci klientů. Výjimku samozřejmě představuje VSO, jejíž odbor má zařízení v kompetenci, ale především ona sama má osobní zájem, aby služba fungovala podle jejich představ. Starosta zmiňuje nahodilý kontakt s klienty, kdy on sám čas od času zařízení navštíví nebo si ve výjimečných případech některý klient přijde stěžovat k němu do kanceláře. Místostarosta ani zástupce tajemníka do zařízení nechodí a ani jiným způsobem se s klienty nesetkávají.

Za dostačující způsob kontroly je považována zpráva o zařízení, kterou zpracuje a předkládá VSO. Kontrola či případný zájem o fungování DPC je ze strany zástupců autorit spojován výhradně s počtem stížností klientů a zejména s využíváním finančních prostředků v souladu s právními normami. Se stížnostmi klientů se přitom ve vztahu k autoritám npracuje nijak systematicky, případné stížnosti nejsou evidovány, zpracovávány a předkládány. Dotázaní (vyjma VSO) obvykle nemají přehled o aktuální spokojenosti či nespokojenosti klientů. Ve vyhraněných případech, většinou pokud sám klient si přijde osobně stěžovat až na úřad s potřebou svoji situaci akutně řešit, komunikuje s ním starosta. Lze říci, že se v podstatě jedná o suplování standardních či formálních postupů řešení problémů.

Kritéria efektivity, zda DPC dobře funguje a služba skutečně plní svůj cíl, nejsou stanovena a dotázaní se spíše tato kritéria snažili definovat až v rámci rozhovoru. Jako hlavní kritérium splněného poslání služby pak obvykle zmiňovali získání bytu a zaměstnání. VSO navíc ještě považuje za úspěch, pokud je klient v zaměstnání dobře hodnocen. Nikdo neuvažoval např. průběžný monitoring vývoje klientovy situace, zpětné hodnocení postupů a případnou následnou revizi přístupu k intervenci či systematický kontakt s klienty po odchodu z DPC.

„D: Dělá se třeba, tady na úřadě, nějaký hodnocení efektivity nebo...?“

O: Myslím, že každoročně vedoucí sociálního odboru to vyhodnocuje a předkládá vlastně zprávu vedení o tom, jak v rámci činnosti celého svého oboru tak jak funguje i tady tehle ten přechodný pobyt.“

(zástupce tajemníka)

„O: (...) Říkám, z počátku mě to velmi zajímalo, čas od času sem se tam šel podívat, snažil jsem se nějakým způsobem pomoci.“

D: A teď?“

O: Teď kon už sem tam...“

D: Máte o tom nějaký informace, jak to funguje...?“

O: ... naposledy jsem tam byl myslím na jaře letošního roku a myslím si, že to funguje k obrazu svému.“

(starosta)

„O: Kontrola...samozřejmě se, kontrolují se, to už jsem říkal, ty finanční toky, jednak, jednak formou těch individuálních konzultací s šéfovou toho odboru a jednak, jednak formou auditu, jo, každoročního, ale, ale ptáte-li se na, na kontrolu (...)“

(místostarosta)

„D: A jak teda dejme tomu, když jsme mluvili o té efektivitě té služby, tak podle čeho vy měříte teda efektivitu té práce té sociální pracovnice, co tam máte?“

O: No tak v podstatě ta efektivita její je. (...) měřena, tím, že pro ně zajistí pracovní příležitost, jako že někde jako se podaří najít jako pracovní uplatnění pro ty dívky a potom se komunikuje s tou příslušnou obcí, ze které ta dívka je, trvalým bydlištěm vázáná, aby se jako ve vhodný čas našla nějaká možnost jako přidělení bytové jednotky, (...)“

(starosta)

„O: To je právě to totiž, podle čeho se to dá posuzovat.“

„D: Podle čeho vy to posuzujete ?“

O: Podle úspěšnosti - práce s těma klientama -

D: - A ta je jaká jste říkala ?

O: Ta můžeme říct, že je úplně výborná ta úspěšnost, protože když potom vidíme, jakým krásným způsobem se děvčata postaví do života, když potom slyšíte i od jejich zaměstnavatele, (...) a z toho máte takový dobrý pocit zadostiučinění, že prostě ta naše práce není marná a že teda opravdu, že to tem děvčatům pomáhá.“

(VSO)

1.3 Pojetí a způsob prezentace vybraného DPC zřizovatelem

Prezentace služby je dána v podstatě dvěma faktory. Prvním faktorem, který ovlivňuje způsob informování o DPC, je lokalizace této služby a způsob jejího začlenění do struktury místních sociálních služeb. To znamená dosud neformální ustavení DPC, kdy zařízení funguje na základě dohody s úřadem, nikoli jako samostatná služba, ale v rámci služeb lokality. V důsledku toho jsou informovány v podstatě pouze spolupracující místní úřady v nejbližším okolí. Podle jedné z výpovědí byli na začátku existence DPC informováni i pracovníci některých dětských domovů. Tato strategie informování o službách DPC je pro získávání klientely považována za dostatečnou.

Druhým podstatným faktorem je skutečnost, že v lokalitě existuje několik dalších zařízení, ve kterých je ukončení pobytu klienta spojeno s potřebou zajištění bytu pro něj (např. azylový dům pro matky s dětmi či chráněné bydlení pro tělesně postižené). Spoluexistence těchto zařízení, která jsou rovněž zřizována úřadem, vytváří silný tlak na místní bytový odbor. Z rozhovorů vyplynulo, že zástupci zřizovatele nejsou příliš ochotni o DPC informovat další subjekty právě z obav ze „zneužití“ DPC jako nástroje k usnadnění přístupu k bytu. Ze strany autorit lze tedy spíše zaznamenat snahu DPC „utajit“ a nelze říci, že by DPC lokálním autoritám sloužil k prezentaci politiky jejich úřadu navenek. Starosta skrze úspěchy spojované s touto službou hodnotí kvalitu práce sociálního odboru a zainteresovanost jeho pracovníků. VSO vnímá naplnění projektu DPC spíše jako osobní úspěch.

„ O: Nemáme vůbec zájem to prezentovat.

D: A proč?

O: Ne. Tady vůbec nejde o reklamu radnice, tady mně spíš, proč nemám zájem nějak jako o tom hovořit nebo jako ventilovat tady toto na veřejnosti, protože za ty léta, co jsem v této funkci, tak ono spousta věcí se dá zneužít. Rozumíte mi. Když vyhlásíte, že dáte přednost, já nevím, jednohým, že budou dostávat byty, tak se na městskou část jakou soustředí všichni jednozozi jako z celé M. Rozumíte mi. Takže já si myslím, že skutečně je to věc, která jako...nechceme rozšiřovat tu kapacitu, myslím si, že až dlouhodobý vývoj, ne jedno volební období, jako čtyři roky existence jako prokáží oprávněnost tady této aktivity.“
(starosta)

2. Dilemata v přístupech ke klientům

Není obvyklé, že by se představitelé místních autorit, ať již volení zástupci či úředníci, angažovali v práci s klienty. Zkoumaná sociální služba je v tomto ohledu výjimkou. Starosta a zejména VSO více či méně do chodu DPC zasahují, a to dokonce i přímou intervencí do situace klienta. Toto však není jediný způsob, jakým se vliv představitelů místních autorit může přímo či nepřímo promítat až do toho, jaké přístupy pracovníci služby vůči klientům nakonec uplatňují. Vědomě či nereflektovaně, aktivně (nějakou cílenou politikou) či pasivně (např. tím, že nevyvíjí tlak na změnu) způsob poskytování služby ovlivňují tím, jak se o službu zajímají a co je na ní zajímavé, zda tuto službu nějakým způsobem podporují či nepodporují, jaká kritéria efektivity vůči ní uplatňují, v čem nacházejí priority a poslání této služby, jakými formami kontrolují poskytování služby, atd. (viz kapitola 1).

Nezabýváme se zde vyčerpávajícím způsobem všemi dilematy přístupů ke klientům a jejich projevy, ale v rámci jednotlivých dilemat se zastavujeme u těch aspektů, na něž dle našeho soudu může mít politika představitelů místních autorit nějaký vliv.

2.1 Dilema procedurálního a situačního přístupu k problémům klienta

V předchozích fázích výzkumu, zaměřených na pracovníky a klienty DPC, jsme detekovali řadu příkladů nedostatečně individualizované pomoci a příklonu k procedurálnímu přístupu - v této souvislosti jsme diskutovali zejména některá paušálně uplatňovaná režimová opatření a možné důsledky jejich uplatňování (viz Musil, L; Hubíková, O.; Kubalčíková,; Hamarová E.: Kultura poskytování osobních sociálních služeb: případová studie domu na půl cesty. Zpráva z první fáze výzkumu, 2002.; Musil L; Hubíková, O.; Kubalčíková K: Kultura poskytování osobních sociálních služeb: případová studie domu na půl cesty. Zpráva ze druhé fáze výzkumu, 2003.) Co se tedy dilematu mezi procedurálním a situačním přístupem ke klientovi týče (viz příloha č. 1, tabulka č.1), domníváme se, že ze strany představitelů místních autorit můžeme rozpoznat jen nepřímý vliv, který posiluje tendenci spíše k procedurálnímu přístupu. Tento nepřímý vliv spočívá zejména v neochotě poskytnout zařízení stabilní institucionální záruky; pokud není v současné době možné službu formálně institucionalizovat, tak není ani vůle službu nějak přesně definovat, vymežit, ohraničit. Existence zařízení je z hlediska představitelů místních autorit lehce nejistá a zranitelná vůči politické změně (závislá na momentálním obsazení radnice). Zároveň, jak zdůrazňuje starosta, o zrušení se zatím neuvažovalo a bezprostřední zánik zařízení nehrozí (podrobněji viz kap. 3.1, napětí týkající se statutárních záruk). Zdá se, že služba tedy ustrnula na jakémsi mrtvém bodě, kdy sice není rušena, ale zároveň není rozvíjena, není formulována a ujasňována koncepce - se všemi důsledky tohoto stavu. Taková konstelace implikuje spíše procedurální přístup. Situační přístup by vyžadoval jednak propracovanou koncepci a jednak personál, který by byl dostatečně početný a kompetentní k aplikaci individuální intervence.

„O: já mám takový pocit, že v našich podmínkách to není nejšťastnější takto to vytahovat a vyzdvihovat, protože by byly samozřejmě hlasy proti. Na druhou stranu si myslím, že už se tady rozšiřují aktivity všech možných soukromých jiných institucí, které toto mohou nabízet jako a nepovažuju to za nejšťastnější takto...“

D: No, mně se totiž, nebo nám se pořád prostě zdálo, že vlastně s výměnou určitých konkrétních lidí by prostě hrozilo, že to zařízení jako přestane reálně existovat, když...

O: Právě proto bych měl strach..“

(starosta)

Na úrovni přístupů ke klientům mohou být tedy tyto postoje zřizovatele chápány jako explicitní či implicitní tlak na procedurální přístup. Výmluvným příkladem je paušální

opatření v podobě zřízení vrátnice. Přesto, že je potřeba dalšího kvalifikovaného pracovníka pro přímou práci s klienty opakovaně zmiňována především VSO, ale i starostou, reálnou podporu tento požadavek ze strany představitelů místních autorit zatím zřejmě nezískává. V reakci na problémy, které se v souvislosti s klienty DPC začaly objevovat, byl sice navýšen personál, nikoliv ovšem odborný, ale vrátí, od nichž se očekává, že budou sloužit jako univerzální řešení různorodých problémů. Toto je tedy zřetelné působení směrem k procedurálnímu přístupu.

„D: Uvažovalo se i...mě by zajímalo, jestli za tu dobu, co tady ta služba Domu na půl cesty, nebo ten přechodný pobyt existuje, jestli už se někdy uvažovalo o tom, že by se to zase zrušilo?

O: Ne.

D: Zatím ještě takový návrh nepadl?

O: Ne. i když vznikly problémy, tak se naopak vzal vrátný, který tam v té jisté době nebyl“.
(starosta)

Určité vědomí reflexe dilematu či jisté směřování k situačnímu přístupu či alespoň úvahy o situačním přístupu jsme zaznamenali v rozhovorech s VSO. Tato její prohlášení se však týkají zejména počátků fungování zařízení, kdy mj. přicházelo do zařízení velmi málo klientů, takže i ze strany VSO byla dostačující kapacita individuálně se zaobírat situací každého z nich. Postupem času, jak rostl tlak na personální zdroje DPC, pravděpodobně zesilovala tendence k procedurálnímu přístupu .

„D: (...) s tím klientem pravděpodobně vedete nějaký úvodní rozhovor?

O: Určitě.

D: Jak to asi vypadá, na co se ho ptáte, co všechno teda se musí probrat při tom prvním ?

O: Tak to nevím, jestli Vám teď úplně odpovím o všem -

D: - Jasně -

O: - protože to je vždycky zase takový, jak to vyplyne.

D: Jak dlouho to asi trvá nebo co všechno ?

O: No tak ty dvě hodiny minimálně, protože vlastně my chceme, aby o sobě popovídal všechno, jaký měl zážitky z dětského domova, jestli třeba ví, z jakýho důvodu do toho dětského domova šla ta dívka, co se jí tam líbilo, co se jí nelíbilo, co si představuje, že jí očekává u nás, co by vlastně očekávala od života, prostě takový ty její představy chceme vědět, všechno chceme vědět, její zájmy, protože i těm jejím zájmům nějak chceme zase podřídit tu další činnost s ní, protože nechceme aby třeba to, čemu se věnovala třeba v dětském domově, tak naráz, aby musela opustit.“

(VSO)

„O: Je to úplně individuální. Žádný mustr na to nemáme, protože je to zas podle toho, jestli k nám přichází dívka, která už třeba má zajištěný nějaký zaměstnání, nebo má . . . (...) takže to je opravdu úplně individuální a snažíme se teda tím, že tam nemáme těch dívenek až tak moc, tak se snažíme opravdu s každou individuálně a navíc tam máme dívky, který pracují na směny, některý pracují na dopoledne, některý na odpoledne, takže se nestává zas tak často, aby se tam všechny sešly a naráz všechny potřebovaly nějakou pomoc, nějakou konzultaci, (...)“

(VSO)

I když tedy VSO jisté dilema cítí a zřejmě by volila situační přístup, současné obsazení DPC tento přístup nedovolí aplikovat. Vzhledem k časovým možnostem a kompetencím stávajícího personálu je realizovatelný spíše přístup procedurální. Nedostane-li možnost zaměstnat dalšího kvalifikovaného pracovníka, kterého by v zařízení chtěla mít, akceptuje VSO alespoň vrátné.

„O: (...) máme tam jednu sociální pracovníci, to už když je tam víc děvčat než sedm, už je málo a i kdyby jich tam bylo méně, tak by bylo vhodnější, aby tam byly dvě, aby tam byla jedna na dopoledne, jedna na odpoledne, aby i ten volný čas teda se tam mohl líp využívat, máme jednu, která nastupuje do práce v deset hodin, končí o půl sedmé, ale s tím, že teda má možnost pohyblivé pracovní doby, pokud by na večerní, nebo na večer připravila nějaký program nebo šla někde s děvčatama, aby se to dalo prostě, jakmile, podle potřeby posouvat, takže říkám, máme pouze jednu sociální pracovníci (...)“
(VSO)

„O: Po té personální stránce tam rozhodně by bylo dobrý, aby byly dvě pracovníce, aby pokryly aspoň ten celý den. „ (VSO)

Potřeba kvalifikovaného personálu, který by byl schopen situačního přístupu ke klientům a sledování komplexních cílů, je tedy teoreticky rozpoznána alespoň některými z relevantních představitelů místních autorit. Prakticky je však zatím volena cesta zjednodušení cílů a procedurálního přístupu.

2.2 Dilema materiální a nemateriální pomoci

Z dotázaných představitelů místních autorit pocituje dilema materiální a nemateriální pomoci nejsilněji starosta. Formuluje ho jako obavy z kontraproduktivity nadměrného materiálního vybavení DPC, které vnímá jako sporné vzhledem k dlouhodobému cíli zařízení. Tím by mělo být uschopnění klientů, jejich příprava na opuštění zařízení a samostatný život. Kromě toho starosta také přímo poukazuje na absenci účinné nemateriální pomoci. Jako žádoucí by viděl nějakou formu psychologické podpory klientů, ale podrobněji svoji představu nespecifikuje.

„O. (...) mě zajímá, jak to tam funguje (...) je potřeba to vybavovat jinými zařízeníma, než které oni tam mají, protože tak, jak uvažují ti pracovníce, takže je snaha, jsou na to finanční prostředky vybavit to, já nevím, rychlovarnou konvici a „já nevím, elektrickým šicím strojem, ale ty dívky ve svém normálním...když se začnou etablovat, tak si nekupují rychlovarné konvice, oni se potřebují naučit hospodařit s jedním hrncem, dvěma hrncema (... ..) Rozumíte mi, že to je můj trochu rozpor s vedením tady tohoto, ale samozřejmě nechci do toho zasahovat nějakým necitlivým způsobem. V těchto podmínkách životnost, já nevím, rychlovarné elektrické na kafe, je tam, já nevím, dva týdny. To je fakt, se kterým se musím smířit a myslím si, že by bylo lepší jako ty dívky učit vařit vodu v normálním hrnci a učit je, že jde hrncem jenom na vodu, než...a než je na guláš, protože tyhleto moderní prostředky, oni se potom obtížně k tomu dostávají, aby to pro ně nebyl zlom. Rozumíte mi, oni většinu času v podstatě psychologicky tráví u videa a u věže jako různých těch kazet, jako já nevím, těch hudebních produkcí, ale mám ten pocit, že by tam měly být nuceni k něčemu jinému než k tomu pasivnímu sledování, poslouchání, protože nevím, jestli toto je cesta, jak oni se přizpůsobí do života.“
(starosta)

O: (...) já bych jako to strašně přivítal kdyby jako by řekl ně...se ve spolupráci, jako, já říkám, s mladými lidmi, inteligentními lidmi, kteří vědí, proč to dělají, navázat nějaký kontakt, protože pak se dá jako s těma...s tou duší osmnáctiletých ale velice dětských duší jako trochu asi jinak pracovat, než když tam máme paní, která uhlídá takový ten základní pořádek a čištění zubů a já nevím, co, ale nepracuje se s těma dušičkama těch dívenek“
(starosta)

Zájem starosty o řešení tohoto problému a zajištění nemateriální péče klientům však nepřekračuje deklaratorní úroveň. Jeho vyjadřovaná nespokojenost s uplatňovanou strategií a postupy nepřerůstá v osobní angažování, v koncepční zásah. V praktické rovině uplatňuje spíše politiku „nevměšování“. Řadou svých konkrétních postojů, možná částečně nereflktovaně, podporuje spíše orientaci na materiální pomoc. Kromě již zmíněného řešení problémů, které se po nějakém čase fungování služby objevily, zesílením kontrolních opatření

v podobě vrátných (viz výše) lze přímý či nepřímý vliv směrem k akcentování materiální pomoci usuzovat z představ o cílech a smyslu služby, které představitelé místní autority mají, a z kritérii efektivity, která jsou uplatňována.

Přes svá prohlášení, která teoreticky postulují důležitost nemateriální pomoci, vidí starosta hlavní poslání služby v čistě materiální pomoci, především v tom, aby byla klientům zajištěna práce a zprostředkováno vlastní bydlení. Pokud se toto daří, nemá zřejmě starosta potřebu vyvíjet tlak na to, aby byla formulována koncepce, jež by obsahovala i cíle nemateriálního charakteru. Pravděpodobně ani necítí závazek osobně podpořit, např. požadavek VSO na kvalifikovaného pracovníka pro práci s klienty, a tím rozvoj poskytování nemateriální pomoci usnadnit.

Ještě výrazněji se jednostranné vnímání smyslu zařízení projevuje u místostarosty, jehož představa o cílech a smyslu služby je spíše představou „čekárny na byt“. To je podle něj jasná koncepce, kterou není třeba měnit. Takto nastavenému chápání účelu služby odpovídají i uplatňovaná měřítka efektivity - ukazatelem dobrého fungování služby je úspěšnost materiální pomoci, zejména to, zda se klientům daří najít zaměstnání a později, v lhuťe přibližně do jednoho roku, i vlastní byt. Jiná očekávání vůči službě nejsou ze strany autorit formulována, tedy ani nemusí být kontrolováno jejich naplňování.

„O: No tak v podstatě ta efektivita její je.. (...) měřena, jako tím, že pro ně zajistí pracovní příležitost, (...) a potom se komunikuje s tou příslušnou obcí, ze které ta dívka je nějakým trvalým, trvalým bydlištěm jako vázáná, aby se jako ve vhodný čas našla nějaká možnost jako přidělení bytové jednotky, (...)“
(starosta)

„O: Tak samozřejmě obecně..obecné představy o tom, o tom jaksi mám, ale myslím si, že to, že to v zásadě se odehrává hlavně, hlavně v gesci našeho sociálního odboru, ale samozřejmě ten, ten princip je jasný, jo, je to je to zařízení pro, pro mladé dívky, u nás, v našem případě zejména které, které prostě odcházejí, odcházejí z dětských domovů. Odcházejí z té, z té sociální péče státu a tady tohle je zařízení, které jim má dát nějaký mezistupeň mezi, mezi tou jejich zcela nezávislou samostatnou existencí a ..prostě kterou se jim pokoušíme potom vytvořit tím, že jim obvykle přidělíme nějaký malinký byt, (...)“
(místostarosta)

V předchozích dílčích zprávách, zejména ve zprávě týkající se pracovníků zkoumaného DPC, jsme diskutovali velký důraz, který VSO klade na materiální vybavení DPC, a vyslovili jsme domněnku, že absence nemateriální pomoci je kompenzována nadstandardem materiálního vybavení, přičemž je následně uplatňována řada paušálních režimových pravidel, která upravují zacházení s tímto a vybavením a mají je chránit před poškozením.

V kontextu našich zjištění o postoji představitelů místních autorit bychom mohli tento stav interpretovat také tak, že je to (jediná možná) strategie VSO. Pokud se jí nedostává při poskytování služeb DPC stabilní a všestranné pomoci, tak čerpá aspoň tam, kde ji získat může - tzn. důkladně těží alespoň z těch zdrojů, které k dispozici jsou. Má-li tedy možnost získat peníze na nějaké další vybavení (a nikoliv například na dalšího pracovníka), tak tuto možnost využívá, i když další vybavení nezbytné není. Činí tak i za cenu, že klientům vytvoří materiální nadstandard. Pak pravděpodobně cítí povinnost toto vybavení před uživateli chránit, aby se nedostala do konfliktu s autoritami (starostou), a neohrozila jeden z mála zdrojů podpory - finance. Možná ani tak nemá obavy z faktického poškození, ale z toho, že neobstojí před starostou - viz starostova poznámka o krátké životnosti některého vybavení DPC.

Obdobná strategie může být uplatňována i v oblasti zajišťování vlastního bydlení klientům DPC; ve chvíli, kdy se někdo z představitelů místních autorit úspěšně zasadí ve

prospěch získání bytu, VSO této možnosti opatřit pro klienta byt využije i bez návaznosti na nějakou koncepci pomoci a ukončení pobytu.

2.3 Dilema monologu a dialogu s klientem

V předchozí zprávě jsme vyslovili domněnku, že pracovníci v řadě oblastí volí spíše monologický přístup, který se projevuje například v tom, že klienti nemohou nahlížet do svých záznamů, jsou uplatňovány paušální zákazy bez možnosti klientů o nich vyjednávat atp. Tendenci uplatňovat vůči klientům monologický přístup jsme identifikovali i v oblasti podávání stížností. V zařízení není formálně ustaven způsob, jakým klienti mohou podávat stížnosti, event. jak mají být tyto stížnosti vyřizovány. Platí nepsaný standard, že stížnosti jsou vznášeny ústně, neformálně a klienti se mohou obrátit na kohokoliv. Tento model projednávání stížností však není uplatňován na principu partnerství a oboustranné participace na řešení dané záležitosti, jak by odpovídalo dialogickému přístupu ke klientům, ale pracovníci uplatňují spíše rodičovský přístup, model rodič - dítě. Z této perspektivy je na stížnosti klientů pohlíženo jako na projevy přirozeného vzdoru „nezralých“ dětí vůči autoritě rodičů a tyto stížnosti jsou sice vyslechnuty, ale nejsou většinou pracovníky akceptovány jakožto relevantní východisko ke kritické diskusi problému. Pracovníci často a priori vyjadřovali shovívavě přezíravý postoj vůči stížnostem klientů.

Podobný model komunikace s klienty je uplatňován i mimo bezprostřední rámec DPC. Lze říci, že se jedná o jakési rozšíření rodičovského přístupu i na starostu, který jakoby se stylizoval do role „patriarchy“, který je v případě potřeby ochoten klientům osobně podat pomocnou ruku, případně osobně zasáhnout, dojde-li k narušení vztahů v „rodině“ (např. konflikt klientů se sociální pracovníci). Vytváří tak zdání dialogu s klienty, deklaruje vždy otevřené dveře klientům, ochotu s nimi hovořit, event. se podílet na řešení jejich stížností. Je však otázkou, nejedná-li se spíše o pseudodialog vzhledem k tomu, že starosta dopředu devalvuje témata, která klienti nastolují, a rozhovor s nimi vlastně předem znevažuje.

„ O: Ono ne..no tak s čím za mnou chodí. Nebyly jednu dobu spokojeni s paní vedoucí, která je měla na starosti, tak se řešily konflikty jako osobní konflikty mezi paní vedoucí a jimi...“

D: Jako sociální pracovnice, jo?

O: S tou sociální pracovníci nebyly spokojeny a to sou takovéhle radovánky, protože oni jsou ochotny hovořit jako když s nima člověk hodinu sedí, tak jako s nima může diskutovat o různých skupinách nebo já nevím jestli se nosí dlouhé sukně nebo krátké sukně, ale jako že by oni projevovali nějakou větší zá..jako..vážnější diskuse na nějaká témata ne.“
(starosta)

2.4 Dilema komplexních a zjednodušených cílů

Domníváme se, že politikou ze strany zřizovatele je implicitně a částečně i explicitně podporován zjednodušený přístup nebo přinejmenším není vyvíjen tlak na to, aby služba plnila komplexní cíle.

Do dilematu, které se týká komplexních a zjednodušených cílů se samozřejmě promítají všechny tendence popsané výše v souvislosti s předchozími dilematy. Zvolená strategie týkající se míry složitosti sledovaných cílů je v mnoha ohledech výsledkem spíše monologického charakteru komunikace s klientem, sklonu k preferování procedurálních opatření a orientace na materiální pomoc. To vše samo o sobě je v protikladu ke stanovení a sledování komplexních cílů intervence.

Podobně jako v diskusi o ostatních dilematech v přístupech ke klientům lze říci, že i v oblasti cílů intervence se odráží nejistá pozice služby. Její slabé institucionální zakotvení a nezřetelné statutární záruky implicitně působí spíše směrem ke zjednodušování postupů a cílů. Tím, že starosta i přes dilema, které formuluje, stále vidí hlavní poslání zařízení v materiální pomoci, zejména v zajištění práce a bydlení, nemá potřebu vyvíjet tlak na to, aby byla formulována

konceptce, která by obsahovala i komplexní cíle např. nemateriálního charakteru. Zdá se tedy, že ze strany zřizovatele je spíše preferováno udržování statu quo.

Opět, jak už několikrát bylo řečeno, i nízké povědomí o koncepci zařízení či vůbec o tom, že by podobné zařízení mělo mít nějakou dobře propracovanou koncepci spolu s nulovou vůlí něco měnit, lze interpretovat jako nepřímý vliv směrem k zjednodušení cílů.

„D: ..není příliš závislá na podpoře konkrétních osob?

O: Je, je, je. Je to pravda, jako já nevím. změnou na úrovni šéfa odboru sociálního při určité atmosféře zastupitelstva by se to dalo zrušit jako velmi rychle.“

(starosta)

„O: No tak v podstatě ta efektivita její je (...) je měřena, jako tím, že pro ně zajistí pracovní příležitost, jako že někde jako se podaří najít jako pracovní uplatnění pro ty dívky a potom se komunikuje s tou příslušnou obcí, ze které ta dívka je nějakým trvalým, trvalým bydlištěm jako vázáná, aby se jako ve vhodný čas našla nějaká možnost jako přidělení bytové jednotky, (...)“

(starosta)

Otázka personálního obsazení DPC a dopady stávajícího řešení personálního vybavení, zejména z hlediska jeho počtu a kvalifikace, na přístupy ke klientům, byla opakovaně otevřena (viz výše). V případě tohoto dilematu můžeme hovořit o jasném, explicitním působení směrem k zjednodušenému přístupu - viz příloha 1, tabulka 4. Vzhledem k omezeným personálním zdrojům musejí být cíle maximálně zjednodušovány, aby byly za stávající situace zvládnutelné. Starosta deklaruje dilema a jistou nespokojenost se zjednodušením cílů služby, fakticky ale tento stav akceptuje jako v podstatě vyhovující či alespoň udržitelný.

„O: Takže přiznám se, že nevidím zrovna v této vazbě na naše možnosti platového zařazení možnost, že bychom tam měli další pracovníci, která by z mého pohledu byla schopná plnit to, co já bych po této pracovníci chtěl. To znamená vysoce intelektuální psychologickou práci s těma dívkama, protože oni to potřebují a nejenom paní, která je kontroluje, jestli přišly domu a umyly si zuby.“

(starosta)

„O: (...) pokud tam vznikly nějaké problémy, tak jsem se tam byl na to podívat jako, protože samozřejmě není to, není to činnost, která by byla naprosto bezproblémová a ..takže, i když byly tam nějaké problémy, tak jako sem to trochu sledoval, ale jinak je to jenom pod kontrolou toho vrátného a té příslušné pracovnice paní, paní O., a vlastně ta kontrola je přes všechny pracovníky, (...) a jsou tam celé dny.. některé ty služby jsou tam i v noci a nedomnívám se, že bychom měli zvyšovat nějakým způsobem tu kontrolu.“

(starosta).

Místostarosta se o podrobnosti ani kontext poskytování dané služby nezajímá. Z jeho strany můžeme rozpoznat poměrně výrazný přímý i nepřímý vliv směrem k zjednodušení cílů. Místostarosta rezignuje na jakoukoliv jinou formu kontroly fungování služby než-li skrze „finanční toky“, jak sám opakovaně zdůrazňuje. Takovýto způsob „kontroly“ fungování zařízení lze chápat jako symptom podcenění potenciální složitosti cílů, které by DPC měl plnit. Poslání služby ještě výrazněji než jiní z dotázaných představitelů místních autorit ztotožňuje s materiální pomocí, konkrétně význam služby vidí ve zprostředkování bytů klientům (viz výše o dilematu materiální a nemateriální pomoci). Místostarosta se pak rovněž staví dosti odmítavě k představě možných personálních změn, nepřipouští potřebnost kvalifikovanějšího personálu pro práci s klienty. Implikací je pak nezbytnost zjednodušovat cíle tak, aby jich bylo možné při stávajícím personálním obsazení DPC dosahovat.

„O: Jako že bychom tam udělali ředitelku s pořádným platem, jo, a že bychom jako...nebo jak si to představujete?“
(místostarosta)

„ O: (...) je to činnost nesouvisející až tak daleko s tou volenou složkou v té samosprávě té normální sociální státní péče. Čili to je záležitost úředníků, takže ..do toho nevstupuju, protože tam jsou jasné standardy prostě, pro koho to je, pro koho to není, čili to není ani věc strategických rozhodnutí, ani věc politického nějakého rozhodování, čili to zkrátka funguje víceméně nezávisle na mně, (...)“
(místostarosta)

Navzdory tomu, že služba spočívá de facto v rukou představitelů místních autorit (volených i úředníků), a je v podstatě pouze na nich, jakým způsobem bude provozována, do jaké míry se o ní budou jednotliví představitelé zajímat, podporovat ji či se její fungování pokusí ovlivnit, zřídka se místostarosta jakékoliv zodpovědnosti za její fungování a popírá, že by měl nějakou možnost o službě spolurozhodovat a ovlivňovat ji. Odvolává se na klíčovou roli úřadu vyššího správního celku (v citátech jen „Úřad“), který řídí většinu sociálních služeb fungujících na území dané lokality, přestože právě v případě této konkrétní služby je role tohoto "Úřadu" minimální. Přesto místostarosta využívá odkazů na klíčové postavení tohoto "Úřadu" v oblasti sociálních služeb jako racionalizace nedostatků ve fungování DPC a zejména své neznalosti a nezájmu o tuto službu. Jedná se o jeden z typických projevů zjednodušování cílů omezováním rozsahu své pravomoci odkazem na předpisy, na rozhodnutí někoho jiného či podřízenost jiné instituci.

„ O: Jistě, že s o tom debatuje a jako trvale o tom přemýšlím, ale já se zase, zase vrátím, vrátím k tomu, co jsem řekl. Mám-li jasně vymezené kompetence, není-li jasné, že to to sou moje pravomoce, moje zdroje, což v tomto případě zdaleka jasné není, protože to sou, to sou věci, které jsou z úplně jiné úrovně. Například umístění těch lidí do těch, do těch zařízení, to není záležitost prostě městské části, jo, prostě jste na špatném místě, protože to se, to se rozhoduje někde na Úřadě.“
(místostarosta.)

O: (...) já to v podstatě namátkově prostřednictvím toku třeba finančního, prostřednictvím toho, že mám tady na stole faktury, které se tam platí a..nebo starosta, tak jako tímto do toho vstupuju. Ale do provozu jako takového není důvod, jo, to není, není samosprávná činnost a už vůbec ne činnost, která by souvisela s pravomocemi městské části, to jsou vlastně záležitosti, které má plně v kompetenci Úřad.“
(místostarosta.)

Z hlediska fungování DPC je klíčovou osobou VSO. Reflexi dilematu v rozhovorech s ní implicitně nalezneme zejména, pokud poukazuje na stávající nedostatečné personální vybavení zařízení a potřebu dalšího kvalifikovaného personálu. V jejích výpovědích však můžeme najít i některé přímé evidence o tendenci ke zjednodušování cílů. Jsou to zejména výpovědi o problémových případech, které překračují možnosti zařízení, a způsobech, jakými jsou tyto případy řešeny. Ukazuje se, že klienti, jejichž problémy nejsou řešitelné v rámci zjednodušených cílů a zjednodušených postupů intervence, jsou selektováni. Nejsou buď do DPC vůbec přijati nebo jsou vyloučeni - dilema je tedy v takových případech řešeno předáním těchto problematických případů mimo DPC jiným institucím. Jako velmi dobrá ilustrace zjednodušujícího a nekoncepčního přístupu může sloužit případ klientky, jejíž největším problémem byl vztah s nevhodným partnerem.

„D: Stává se někdy, že prostě ten člověk selže a třeba se vám sem vrací ? Stalo se vám někdy, že se vám někdo vrátil do toho ?

O: Ne. . . Vrátil. Vrátila se třikrát, počtvrtý jsem teda odmítla ju převzít, jako vzít, ale nikdy ji teda nenecháme na ulici(...), protože víme, že . . . je pod, kdyby se to týkalo jenom jí, když by byla schopná nějaké spolupráce, ale protože vždycky se připojí k nějakému partnerovi, který s ní dělá, co on chce a ona vyloženě je mu podřízená, tak jsme ji museli třikrát doslova odsud vyhodit, ukončit s ní pobyt, ale jednou sem jí to zajistila, že šla na centrum sociální prevence a dvakrát do Armády spásy, chtěla se vrátit koncem roku sem, to sem s ní řešila (...) Měla to příslibený od začátku roku, že pokud nebude žádný problém, že se vrátí. Ale je teda dál aspoň na té Armádě spásy, že teda není na ulici, protože . . . nedá se to nazvat přímo pasákem, ale prostě je tam osoba, která ji ovlivňuje natolik, že není prostě schopná dodržovat nějaký rozumný podmínky.“
(VSO)

2.5 Dilema kvality a kvantity

Kvantita klientů je omezována již samotným nezájmem službu kapacitně rozšiřovat. Nicméně toto omezení kvantity pravděpodobně není ve prospěch kvality. Zařízení má pevně danou kapacitu, horní hranici počtu klientů, kteří mohou v zařízení bydlet, a tato kapacita navíc po většinu doby fungování DPC není naplněna - vždy existuje ještě určitá rezerva. Zřejmě z tohoto důvodu není dilema mezi počtem klientů, kterým je služby poskytována, a kvalitou služby představiteli místních autorit formulováno.

Ovšem z hlediska kapacity personálu je situace opačná, jak již bylo několikrát diskutováno. I když je prostorová kapacita DPC využita jen zčásti, počet klientů překračuje kapacitu jediné sociální pracovnice. Uplatňují se tedy některé mechanismy, které zátěž sociální pracovnice redukuje. Jedná se zejména o selekci klientů (viz výše citovaný případ). Možnost přijetí do DPC je předem uzavírána problematickým klientům a ti, jejichž problémy se rozvinou až po nástupu do zařízení, jsou vyloučeni.

Nejvýznamnějším regulačním mechanismem zátěže však pravděpodobně je redukce počtu potenciálních zájemců o služby. Problému přímé úměry mezi kvalitou služby a poptávkou po ní je předcházeno regulací poptávky prostřednictvím udržování nízké míry informovanosti o existenci služby.

„ O: (...) proč nemám zájem nějak jako o tom hovořit nebo jako ventilovat tady toto na veřejnosti, protože za ty léta, co jsem v této funkci, tak ono spousta věcí se dá zneužít.“
(starosta)

„ O: Takže já si myslím, že skutečně je to věc, která jako...nechceme rozšiřovat tu kapacitu, myslím si, že až dlouhodobý vývoj, ne jedno volební období, jako čtyři roky existence jako prokáží oprávněnost tady této aktivity a myslím si, že těch deset míst, které máme, saturují potřeby jako celého toho okrsku, což je asi sedm městských částí (... ..)“
(starosta)

3. Napětí mezi některými aspekty fungování služby a navrhovanými standardy kvality sociálních služeb

Na základě předchozích fází výzkumu pracovníků a klientů daného DPC jsme se pokusili vytipovat několik oblastí, kde by se stávající uplatňované postupy a pravidla fungování služby mohly dostat do konfliktu se "Standardy kvality sociálních služeb", které přijalo MPSV. Tyto oblasti jsme označili za zdroje možného napětí a snažili jsme se odhadnout jejich pravděpodobné důsledky pro práci s klienty - podrobněji viz příloha č. 2.

Podobně jako v předchozí kapitole týkající se dilemat v přístupech ke klientům, ani zde se nebudeme zabývat všemi z identifikovaných napětí. Zaměříme se pouze na ta, kterých se vyjádřené postoje či strategie představitelů místních autorit nějakým způsobem dotýkají.

3.1 Nezřetelné statutární záruky a požadavek podmínek pro výkon kvalitní práce

Ačkoliv jsme první napětí definovali jako napětí mezi neexistencí jasných statutárních záruk, které by tvořily základ pro fungování zkoumaného DPC, a standardem kvality, který zřizovateli ukládá zajistit podmínky pro výkon kvalitní práce (viz příloha č. 2 napětí č. 1), má stav, kdy statutární záruky nejsou jasně dány, přímé či nepřímé implikace také pro většinu z dalších rozpoznávaných napětí. Z tohoto hlediska může neexistence statutárních záruk být vnímána jako základní východisko pro diskuse o ostatních aspektech chodu zkoumané služby, ať již to jsou napětí mezi jejím stávajícím fungováním a navrhovanými "Standardy", či dříve probíraná dilemata v přístupech ke klientům. Není proto samoučelné, že jsme na problém chybějících statutárních záruk opakovaně odkazovali a i v dalším textu jej budeme v jiných souvislostech znovu připomínat. Chceme upozornit na to, jak široké konsekvence může tento stav mít, a jaké důsledky, které se promítají až do některých podstatných dimenzí pomoci klientům, může podcenění významu statutárních záruk způsobovat.

Proč byla služba ustavena, pokud se na počátku pochybovalo o její oprávněnosti? Starosta prezentuje DPC zatím spíše jako „pokus“ určitého volebního období, něco, co se zatím ještě nelegitimizovalo (hovoří o „prokázání oprávněnosti“), přičemž však neupřesňuje, v čem by takové prokázání mělo spočívat. Zhruba čtyřleté trvání nepovažuje za dostatečně dlouhé období, během kterého by oprávněnost služby bylo možné prokázat. Může se jednat i o racionalizaci, kdy deklarované fungování DPC zatím „na zkoušku“ umožňuje existenci DPC hájit proti případným oponentům, na straně druhé by usnadnilo jeho případné rychlé zrušení, pokud by to okolnosti vyžadovaly. Takováto strategie však plodí určitý paradox a může službu zavést až do patové situace: Do jaké míry je možné u statutárně nezakotvené služby zaručit její dlouhodobou existenci, která by ex post službu legitimizovala? Nevede tento stav k „institucionalizaci nezakotvenosti“, který nakonec všem zúčastněným i přes určité výhrady vyhovuje? Statutární zakotvení zařízení souvisí mimo jiné i s pozicí úřadu lokality ve vztahu k rovině řízení sociálních služeb. Z toho, co jsme dosud zjistili, je zřejmě v případě zkoumaného DPC upřednostněna možnost ovlivňovat chod zařízení přímým řízením před možností plně zařízení „legalizovat“, ale o možnost přímého řízení tak přijít.

„ O: Popravdě řečeno tohle nevím, vím, že právě v době, kdy se to tam budovalo, tak že se začlo mluvit o tomhle tom, (...) tak jsme k tomu, v uvozovkách, přišli. Kde jsme k tomu přišli, to nevím.“
(zástupce tajemníka)

„ O: (...)Takže já si myslím, že skutečně je to věc, která jako...nechceme rozšiřovat tu kapacitu, myslím si, že až dlouhodobý vývoj, ne jedno volební období, jako čtyři roky existence jako prokáží oprávněnost tady této aktivity a (...)“ (starosta)

Starosta i místostarosta i zástupce tajemníka se shodují, že neplánují zasadit se o poskytnutí statutárních záruk pro zkoumaný DPC. Nejasné postavení DPC starosta racionalizuje zájmem samotného DPC. Otevření otázky statutárních garancí a jasného institucionálního zakotvení služby jako služby plnohodnotné a zároveň transparentní by dle starosty také mohlo vést k jejímu zániku, úplnému zrušení. Starosta tento postoj zdůvodňuje tím, že by jiná konstelace v zastupitelstvu po volbách mohla způsobit zánik instituce - doposud se ale role zastupitelstva nebo i role sociální komise projevovала jako nulová, takže není jasné, z čeho tak soudí.

Souvislost mezi statutárními zárukami a podmínkami pro výkon kvalitní práce není dostatečně reflektována, kvalitní práce je dávana pouze do souvislosti s osobním nasazením pracovníků. Starosta si sice uvědomuje, že nejasné statutární záruky vedou k poněkud provizornímu chodu DPC, ale momentálně jiné řešení nehledá.

„D: Jasně, ale že byste jako obec zřizovali tu službu jako Dům na půl cesty jakoby samostatnou službu?

O: Jako myslím si, že o tom se neuvažuje a nevím teda, z jakého důvodu, ale myslím si, že takhle to prostě vyhovuje, protože se zatím neuvažuje o nějaké změně, jo. Neslyšel jsem prostě, že by to pro nás byla nějaká přítěž nebo že by prostě měl být nějak...nějak že nám to nevyhovuje, jako ta spokojenost s tím, jak z naší strany teď mluvím, jo, tak v takovém uspořádání, jak je to teď, takže si myslím, že se o něčem takovém neuvažuje.“

(zástupce tajemníka)

„D: Dobře, ale ta otázka měla být směřována k tomu, že my nebo já jsem tak trošku nabyla dojmu, že ta služba je ..nebo není mi úplně jasný, jak dalece ta služba je tady u vás v tom kontextu těch služeb pevně zakotvena, jestli prostě není.“

O: Může se zdát, že..

D: ..není příliš závislá na podpoře konkrétních osob.

O: Je, je, je. Je to pravda, jako já nevím. změnou na úrovni šéfa odboru sociálního při určité ote..atmosféře zastupitelstva by se to dalo zrušit jako velmi rychle.“

(starosta)

„D: no a tak ne..neuvažovalo se teda o tom, že by se to zřídilo teda opravdu jako samostatná služba - Dům na půl cesty - jako typ služby, který odpovídá prostě určitému, určitému typu služby...“

O: já mám takový pocit, že v našich podmínkách to není nejšťastnější takto to vytahovat a vyzdvihovat, protože by byly samozřejmě hlasy proti. Na druhou stranu si myslím, že už se tady rozšiřují aktivity všech možných soukromých jiných institucí, které toto mohou nabízet jako a nepovažuju to za nejšťastnější to takto...“

D: No, mně se totiž, nebo nám se pořád prostě zdálo, že vlastně s výměnou určitých konkrétních lidí by prostě hrozilo, že to zařízení jako přestane reálně existovat, když...“

O: Právě proto bych měl strach..

D:...jako zvláštní instituce...“

O: Právě proto bych měl strach, zvláště před nastávajícími volbami jako to mít jako kolonku našeho rozpočtu, protože skutečně může přijít úplně jiná garnitura, která by řekla, že je to moc a začla by to stahovat.“

(starosta)

„O: To už bych asi chtěl po pracovnících jako toho odboru sociální péče trochu hodně, rozumíte mi, ono i ta škála těch problémů, které oni mají a pani O. jako je neuvěřitelně velká a takže já si vážím toho, že tu iniciativu na vytvoření jako vznik tady tohoto střediska, má. Na druhou stranu si uvědomuju slabost tady toho systému toho tak, jak běží, že to je trošku na půl cesty. Že by to skutečně chtělo trošku odbornější vedení, ale říkám, já sám na to taky sílu nemám, abych se tomu věnoval (...“ (VSO)

Místostarostův postoj k dané službě je ovšem v protikladu s výše nabídnutým možným vysvětlením váhavého postoje k institucionalizaci, jehož důvodem by byla snaha představitelů místních autorit neztratit nad DPC kontrolu, nevzdat se jeho řízení a spolurozhodování o jeho fungování. Místostarosta se o DPC nezajímá a jakékoliv možnosti jeho chod ovlivnit popírá s odkazem právě na Úřad vyššího správního celku. Své vlastní pravomoci označuje za blízké nule (viz rovněž výše dilema komplexních a zjednodušených cílů).

„O: (...) nebo, že je to činnost nesouvisející až tak daleko s tou volenou složkou v té samosprávě té normální sociální státní péče. Čili to je záležitost úředníků, takže do toho nevstupuju, protože tam jsou jasné standardy prostě, pro koho to je, pro koho to není, čili to není ani věc strategických rozhodnutí, ani věc politického nějakého rozhodování, čili to zkrátka funguje víceméně nezávisle na mně (...)“
(místostarosta)

„O: (...) ty finanční toky nejsou přímo navázány na tu, na tu úroveň jako samosprávnou, která by to měla kontrolovat. Totiž jako je pro mě velmi problematické, abych, abych dbal, abych dbal na racionální prostě a..a produktivní činnost tady, tady těchto zařízení (...)“
(místostarosta)

„O: Jistě, že se o tom debatuje a jako trvale o tom přemýšlím, ale já se zase, zase vrátím, vrátím k tomu, co jsem řekl, mám-li jasně vymezené kompetence, není-li jasné, že to je, že to je prostě, že to je, že to jsou moje pravomoce, moje zdroje. Což v tomto případě zdaleka jasné není, protože to jsou věci, které, které jsou z úplně jiné úrovně. Například umístění těch lidí do těch, do těch zařízení, to není záležitost prostě městské části, jo, prostě jste na špatném místě, protože to se, to se rozhoduje někde na Úřadě“
(místostarosta)

Přínejmenším lze tedy říci, že co se týče využívání statutárně nejasné pozice DPC k uplatňování vlivu na jeho fungování, je přístup jednotlivých představitelů místních autorit velmi odlišný. Z tohoto hlediska by největší zájem na zachování stávajícího stavu měla pravděpodobně VSO, neboť i když neexistence statutárních záruk jí na jedné straně zřejmě v některých oblastech trochu svazuje ruce a omezuje, např. co se možnosti přijetí nových zaměstnanců týče, je zároveň ona v podstatě jediná, kdo o konkrétních záležitostech fungování služby rozhoduje. Ostatní představitelé místních autorit, ať již volení či úředníci, tuto její pozici uznávají.

„O: Ale já prostě v tom institucionálním zakotvení jako nevidím žádný, žádné garance, protože stejně je to věc, stejně je to věc peněz, jo, aj kdybyste z toho šestnáctkrát udělala instituci, tak když ty peníze nebudou, nebo když ten zákon prostě bude v jiných, v jiných relacích, tak stejně, stejně prostě může dojít k tomu, že ta instituce zanikne. Já nepochybuju o její potřebnosti a o její kvalitě, já, tak jako jsem prostě šťastnej, že tady, že tady mám paní O. a z toho taky plyne to, že se můžu věnovat třeba investicím a..a prostě jiným věcem. Protože vím, že ta soci..jako moje, moje minimální angažmá v sociálce je dané taky tím, že já, já prostě sem si za ty léta, co tady sem, ověřil prostě, že ta sociálka funguje (...)“
(místostarosta.)

„O: (...) to je všechno v kompetenci vedoucí sociálního odboru. Jenom kdyby měla nějaký problém, který je nad její kompetence nebo nad její možnosti, tak potom se to řeší služebním postupem.“
(zástupce tajemníka)

Z perspektivy navrhovaných standardů kvality by pak existence DPC „de fakto“ ale nikoli „de jure“, tedy přetrvávání DPC jako „skrytého“ v jiné službě, mohla vést k tomu, že by se zavádění Standardů kvality sociálních služeb tohoto zařízení v podstatě nedotklo, resp. pracovníci by se mohli těmto standardům vyhnout v případě, že by se jejich naplňování ukazovalo obtížným.

3.2 Nejasnost koncepce a požadavek písemného vymezení poslání a principů

Pracovníci nemají pro svou práci s klienty oporu v jasné a písemně rozpracované koncepci. V intervenci se prosazuje přístup, který jsme označili jako rodičovský (podrobnější charakteristika a diskuse možných důsledků viz předchozí dvě dílčí výzkumné zprávy). Ne-koncepčnost rodičovského přístupu projevující se zejména spontánním reagováním na objevující se problémy, aniž by se zvolená řešení opírala o definované principy intervence či alespoň ex post byla takto jejich účinnost zjišťována, se dostává do konfliktu s tím ze Standardů kvality, který zařízení ukládá mít vymezeny poslání, cíle, cílové skupiny, principy a metodiku služby písemně. (viz příloha č. 2, napětí č. 2).

„O: Já spíš nedokážu to, nedokážu to obhájit nebo vysvětlit přesně, ale připadá mi, že spíš to je pocíťováno, jako že to je výhoda pro ty klientky, že to je právě tady ten, ta státní instituce a že to je na nějaké státní bázi, že) (...) tak jsem měl takový pocit, že tady něco jim dáváme navíc nebo v něčem nebo v něčem že..nedokážu říct přesně, v čem, protože jsem se o to tak nezajímal.“
(zástupce tajemníka.)

O tom, že koncepce DPC není představitelům místních autorit jasná, mimo jiné svědčí, že nevědí, co by měli od této služby očekávat a jaká kritéria efektivity by tedy měli na fungování této služby uplatňovat. Nemají představu podle čeho posuzovat, zda zařízení naplňuje své cíle, zda plní svůj účel - starosta pouze obecně vyjadřuje pocit, že podobné hodnocení efektivity je dlouhodobá záležitost. Není tedy jasné, jaké konkrétní cíle v jakých časových horizontech by služba měla plnit. Jediným měřítkem úspěšnosti fungování se tak stává počet klientů odstěhovaných do vlastního bytu, přičemž se však již zpětně nemonitoruje, jak dobře klienti tento přechod zvládají. Získání bytu navíc není ukazatelem efektivního fungování samotného zařízení, ale spíše ochoty příslušných představitelů místních autorit se v této záležitosti angažovat. Tito představitelé autorit si tak neuvědomují, že uplatňovaným měřítkem vlastně nehodnotí efektivitu fungování služby, ale svoji vlastní.

„ D: Jak se..nebo dá se u tady u tohoto typu služby nějakým způsobem měřit efektivita? Nebo máte..nebo s..existují nějaká kritéria, podle kterých vy nějak zpětně třeba reflektujete, jestli ta služba funguje efektivně nebo jestli plní svůj účel nebo...
O: Já mám takovej pocit, že..
D:...jestli je to ekonomicky dostatečně..?
O: Já se osobně domnívám, že efektivitu bychom mohli měřit jedině v nějakém dlouhodobém, dlouhodobém horizontu a my zatím máme, myslím, že to je tři roky v provozu, takž mnoho těch, tak říkajíc, absolventek vlastně ještě nemáme, abychom z toho mohli dělat nějaké závěry.“
(starosta)

„ O: No tak v podstatě ta efektivita její je (...) měřena, jako tím, že pro ně zajistí pracovní příležitost, jako že někde jako se podaří najít pracovní uplatnění pro ty dívky a potom se komunikuje s tou příslušnou obcí, ze které ta dívka je trvalým bydlištěm jako vázaná, aby se jako ve vhodný čas našla nějaká možnost jako přidělení bytové jednotky (...).“ (starosta)

Problémy, které plynou nebo mohou plynout z ne-koncepčnosti intervence, v podstatě nejsou představiteli místních autorit reflektovány. Celkově se zdá, že nekoncepčnost je ze strany autorit spíše pasivně podporována - jednak ani nevyvíjejí tlak na formulování koncepce a zároveň se ani příliš nezajímají, jak přesně, na jakém základě, podle jakých pravidel služba funguje nyní. Pouze starosta pocíťuje určitou inkonzistenci plynoucí z neodůvodněného vybavování DPC předměty, které si pravděpodobně nebudou moci klienti po odchodu ze zařízení sami pořídit, a mohou tím být frustrováni. Starosta spatřuje v tomto postupu samoúčel a domnívá se, že by dokonce mohl být v protikladu s některými cíli DPC - zejména s cílem

osamostatňování a uschopňování klientů (viz dříve dilema materiálního a nemateriálního přístupu). Protože však tyto cíle nejsou nikde jasně definovány a není promyšlena, vymezena a zdůvodněna metodika jejich dosahování, nemá starosta své pochybnosti o co opřít, případně nemá východisko, z něhož na němž by mohl založit tlak na změnu. Starosta sám tento dílčí problém nereflektuje jako problém chybějící koncepce a jeho výhrady nepřesahují verbální rovinu. V praktické rovině je spíše ochoten spoléhat, že VSO nakonec přece postupuje správně, a sám tak přispívá k reprodukci intuitivního rodičovského přístupu.

„O: (...) protože tak, jak uvažují ty pracovnice, takže je snaha, jsou na to finanční prostředky vybavit to, já nevím, rychlovarnou konvicí a „já nevím, elektrickým šicím strojem, ale ty dívky ve svém normálním...když se začnou etablovat, tak si nekupují rychlovarné konvice, oni se potřebují naučit hospodařit s jedním hrncem, dvěma hrncema a myslím si, že by bylo lepší tam dát starý šicí stroj, který je takřka blbovzdorný, jo, starou singerovku, na které se dá jako něco ušít, než tam mít elektrický stroj (...) Rozumíte mi, že to je můj trochu rozpor s vedením tady tohoto, ale samozřejmě nechci do toho (... ..) myslím si, že by bylo lepší jako ty dívky učit vařit vodu v normálním hrnci a učit je, že jde hrnec jenom na vodu, než...a než je na guláš, protože tyhleto moderní prostředky, oni se potom obtížně k tomu dostávají, aby to pro ně nebyl zlom. Rozumíte mi, oni většinu času v podstatě psychologicky tráví u videa a u věže jako různých těch kazet, jako já nevím, těch hudebních produkcí, ale mám ten pocit, že by tam měly být nuceni k něčemu jinému než k tomu pasivnímu sledování, poslouchání, protože nevím, jestli toto je cesta, jak oni se přizpůsob do života.“
(starosta)

Napětí pravděpodobně bude reflektováno až ve chvíli, kdy více klientů bude mít tak zjevné problémy s dramatickým průběhem, že přestane být v moci personálu chod DPC zvládnout a začne být zjevná neujasněnost koncepce - to, jak se má s klienty pracovat, jak určité záležitosti řešit, kdo má příslušné kompetence apod. Otázkou zůstává, zda tato situace spíše než k tlaku na formulování principů a metodiky nepovede k ohrožení existence DPC.

3.3 Intuitivní přístup k intervenci a požadavek individuálního plánování cílů a vymezení metodiky

Toto napětí úzce souvisí s předchozím diskutovaným napětím. Jedná se opět o kolizi uplatňování rodičovského přístupu, v tomto případě s požadavkem standardů kvality, který ukládá vytvářet ve spolupráci s klientem individuální plány, jejichž součástí má být stanovení osobních cílů a sledování jejich dosahování (viz příloha 2, napětí č.3). Absence vytváření individuálních plánů intervence je samozřejmě přímým důsledkem výše zmíněné neujasněnosti koncepce, nicméně jde o tak závažnou konsekvenci, že považujeme za podstatné ji zdůraznit zvláště.

Potřeba vytváření individuálních plánů a stanovování osobních cílů klientů služby není pravděpodobně vůbec rozpoznána. Zdá se, že téměř všeobecně panuje předpoklad, že všem klientům je společný jeden cíl: dopracovat se prostřednictvím pobytu v zařízení k vlastním bytu. O dalších cílech se neuvažuje, či jsou pravděpodobně chápány jako podružné a vedlejší vzhledem k tomuto hlavnímu společnému cíli.

„O: (...) čili tam do toho vstupuju já, jo, (...) se snažím prostě třeba na té radě , těm lidem, protože je mám za naše chráněnce, tak je jako..tak ji tam vytvářím prostě jakýsi řekněme lepší, lepší startovací pozice, nějak jim..., aby prostě k tomu bytu v té obecně špatné situaci prostě přišli (...“
(místostarosta)

Starosta toto napětí částečně reflektuje, i když problém takto explicitně neformuluje. Chápe jej jako problém neodpovídajícího personálního vybavení (o kvalifikaci personálu viz bod 8).

Je schopen rozpoznat určité potenciální nároky a požadavky, které překračují možnosti stávajících pracovníků DPC. Hovoří v této souvislosti o „vysoce intelektuální psychologické práci“, mezi kterou by bylo možno zařadit právě i individuální plánování intervence. Do roviny praktické realizace však starosta nezasahuje a popírá, že by v současné situaci měl možnost tento stav změnit. Je pravděpodobné, že pokud se daří naplňovat „bytový“ cíl, není toto napětí pocíťováno jako natolik naléhavé, aby bylo nezbytné je řešit.

„O: (...) co já bych po této pracovníci chtěl, to znamená vysoce intelektuální psychologickou práci s těma dívkama, protože oni to potřebují a nejenom paní, která je kontroluje, jestli přišly domu a umyly si zuby

D: Ale tak přece z těch...

O: Je to rozpor, já to přiznávám, ale je to tak. “

(starosta)

3.4 Paušální režimová opatření a požadavek realizace individuálně stanovených cílů

Opět se jedná o konflikt mezi navrhovaným standardem kvality sociálních služeb, který požaduje stanovování a sledování individuálních cílů intervence, a v tomto případě zvykem ošetřovat řadu oblastí fungování zařízení a života klientů v něm paušálně uplatňovanými pravidly, aniž by se zvažovala případná interference tohoto postupu s požadavkem individuální práce s klientem (podrobněji viz příloha č. 2, napětí č. 4). Motiv paušálních režimových opatření se výrazně objevoval ve výzkumu pracovníků i ve výzkumu klientů daného DPC. V důsledku toho, že dotázaní představitelé místních autorit nemají přesný obrázek o tom, jak zařízení funguje, a detaily režimových opatření se nezabývají a spíše u nich převažuje obecný náhled na zkoumané zařízení, lze na jejich vliv v případě tohoto napětí usuzovat pouze nepřímo.

Nejvýznamnější indicií, která svědčí spíše o příklonu k cestě řešení problémů prostřednictvím paušálních režimových opatření, je již zmiňovaná reakce zvýšením kontroly - zřízením funkce vrátného a přijetím několika nových pracovníků na toto místo - přičemž to, že není navyšován odborný personál pro přímou práci s klienty, starosta zdůvodňuje nedostatkem finančních prostředků. Schválení a zavedení tohoto opatření do praxe znamená, že takový způsob řešení problémů DPC pravděpodobně našel širší podporu či přinejmenším nenarazil na nesouhlas. Vytváření paušálních režimových opatření tak zřejmě je ochotno akceptovat či považuje za optimální asi více představitelů místních autorit než pouze starosta.

„ O: Ne. I když vznikly problémy, tak se naopak vzal vrátný, který tam v té jisté době nebyl.“

(starosta)

„ O: Jako pokud tam vznikly nějaké problémy, tak jsem se tam byl na to podívat jako, protože samozřejmě není to, není to činnost, která by byla naprosto bezproblémová a ..takže, i když byly tam nějaké problémy, tak jako sem to trochu sledoval, ale jinak je to jenom pod kontrolou toho vrátného a té příslušné pracovníce (...)“

(starosta)

O: (...) říkám, máme pouze jednu sociální pracovníci (...) a protože ze začátku jsme nepředpokládali, že tam budou nějaký takový velký problémy, a že si tam děvčata budou chtít vodit a ukrývat různě, ne zrovna nejvhodnější společnosti, tak jsme asi po roce a půl provozu tady toho domu na půl cesty tam vlastně zřídili vrátnici a kdo tady do toho domu jde, takže se musí hlásit na vrátnici (...)“

(VSO)

3.5 Neurčitá kritéria ukončení pobytu a požadavek písemného stanovení těchto kritérií

Absence jasných, zdůvodněných a písemně zakotvených pravidel ukončení pobytu klienta v zařízení je dalším dílčím projevem absence celkové koncepce intervence (podrobněji k tomu viz příloha č.2, napětí č.7.). U představitelů místních autorit se nejasnost kritéria pro ukončení pobytu klientů v zařízení projevuje nezájmem o celkový vývoj klientovy situace v průběhu pobytu v DPC. O podrobnosti případu klienta se nezajímají ani ti představitelé, kteří se podílejí na shánění bytu pro tohoto klienta, či mají nějakou možnost k tomu přispět. Pokud požadují písemné odůvodnění, je to zřejmě jen formalita, neboť to ve svých výpovědích vůbec nezmiňují. Spokojí se pravděpodobně s ústním doporučením VSO.

Není jasné, podle jakých kritérií VSO doporučuje klienty, jimž by mělo být přidělení dekretu na byt zprostředkováno. Dle vyjádření starosty je pobyt ohraničen asi jedním rokem. Příslušní představitelé autorit tedy možná předpokládají, že zhruba za tuto dobu klient dozraje k tomu, aby byt mohl získat a byl schopen v něm samostatně žít. Rozhodnutí VSO doporučit určitého klienta tedy nekontrolují, resp. zdůvodnění intervence v bytové otázce daného klienta nevyžadují. Odkazují se obvykle na důvěru vůči VSO, dávají najevo své přesvědčení o její kompetentnosti atd. Způsob, jakým se představitelé staví ke zlomovému bodu pobytu klientů v DPC - přidělení bytu - podporuje stav nejasných kritérií pro ukončení pobytu. Nenutí pracovníky DPC, aby pro ně i sebe dokázali systematicky testovat připravenost klientů pro tento způsob opuštění DPC, a zároveň zajistit všem klientům rovné podmínky.

„ O: (...) ale to ten jeden pracovník vlastně dělá jako bych řekl takovou tu mravenčí práci ve snaze najít jako pracovního uplatnění, najít jako toho, jakoby bydliště, protože my to máme limitovaný tím rokem přibližně (...)“
(starosta)

„ O: Obvykle to má..pro mě konkrétně to má takovou formu, že, že paní O., která tady dělá šéfovou sociálního odboru, mě navštíví a upozorní mě na, na konkrétní, konkrétní případ dívky, která, která tam je. Já ji pečlivě vyslechnu a pak se snažím v rámci svých nevelkých možností jí tady vytvořit ten prostor, aby k tomu bytu nějak přišla “
(místostarosta)

„ D: Jak dlouho to asi tak trvá, pro zajímavost, než Vám se podaří tak k tomu...k té klientce..?
O: já paní O. věřím a když mně přijde říct, že je tam nějaká dívka, která na to má, aby to zvládla, aby..aby prostě, aby prostě to fungovalo, to si myslím, že se nám to tak do roka vždycky podaří, což jako vím, že není úplně optimální...“
(místostarosta.)

Je otázkou, zda vlastně VSO není za stávajícího uspořádání jediná, kdo může o osudu klienta ve vztahu k získání samostatného bydlení rozhodovat - pozice SP není silná a její případná doporučení či závěry (pokud by nějaká navrhovala) mohou být brány jako irelevantní (SP nemá výrazný vliv směrem k autoritám). Zástupci autorit akceptují návrhy podané ze strany VSO. Teoreticky by to pro VSO mohl být způsob, jak se zbavit problematického klienta, jehož chování či projevy jsou hraniční - tzn. nelze odůvodnit jeho vyloučení ze zařízení, ale představuje zátěž, odčerpává kapacitu jediné SP. Tito klienti však nemusí být na opuštění DPC připraveni a jejich případné předčasné osamostatnění může způsobit selhání a prohloubení jejich problémů.

Na druhé straně tento přístup k ukončování pobytu nekontrolovaným přidělením bytu nevyklučuje favorizování některých klientů - tzn. klienti, ke kterým má VSO blíže, jsou jí sympatičtí, naváže s nimi osobní vztah, mohou k bytu přijít snáze či rychleji a v určitém ohledu je to může i ohrozit. VSO může být přesvědčená o jejich připravenosti DPC opustit - může např. konformitu, loajalitu, dobré chování zaměnit za vyzrálou - i když ve skutečnosti

se právě tito klienti nemuseli své institucionální závislosti zbavit. Může jít zrovna o ty zmiňované klienty, které se za pracovníci DPC vrací, docházejí pro radu, pro pomoc atd.

3.6 Problém zajištění intervence překračující stávající možnosti zařízení

Tento problém se implicitně vztahuje k napětí, které vzniká mezi jedním z navrhovaných standardů kvality, jež ukládá zprostředkovat klientům služby odborníků tam, kde pracovníci zařízení nemohou z kapacitních či kvalifikačních důvodů dostát určitým potřebám klientů, a faktickou neochotou pracovníků daného zařízení takovou spoluprací rozvíjet, či podcenění její důležitosti (viz příloha č. 2, napětí č. 8) .

Starosta si uvědomuje, že existují oblasti intervence, které nejsou vlastními personálními zdroji DPC dostatečně pokryty. Pokud však uvažuje o externí pomoci týkající se jeho návrhy pouze možné spolupráce se studenty vysokých škol. Takovou spoluprací by starosta v současné době považoval za dostatečné řešení deficitů pomoci, nicméně i to zatím zůstává nerealizováno. O nerozpoznání hloubky tohoto problému a celkovém podcenění potřebnosti zapojení externích expertů svědčí v této souvislosti to, že si starosta neuvědomuje, že právě řízení spolupráce se studenty a supervize jejich činnosti v DPC je jedna z oblastí, kterou by měl mít na starosti kompetentní odborník.

*„ O: Já jsem si vědom, já jsem si vědom tady těch našich jako slabých míst, ale říkám jako, že jsem se snažil přemluvit tady jako naše pracovníky, teda i pani O., aby začla pracovat s nějakou, jako bych řekl, myslím si, že tady na filosofii a nebo na pajdáku jsou, jsou obory, ve kterých se studenti učí jako sociologickému kontaktu a jednání tady s touto částí populace, ale bohužel jako že by došlo k nějakému propojení, jsem zatím nezjistil, mrzí mě to, ale nemám sílu, abych to vybojoval jako, jo, protože ono je to skutečně problém, (...)“
(starosta)*

*„ O: ale říkám, já sám na to taky sílu nemám, abych se tomu věnoval. Pani O. mi říká jako, že vyzvala vysoké školy k jejich spolupráci, ale ono to dopadlo, tak říkajíc, nulově. To znamená jako, že tou oficiální cestou zrovna jako bych řekl to nejde.“
(starosta)*

3.7 Kompetence pracovníků ve vztahu ke klientům a nedostatečné vymezení organizační struktury

V předchozích fázích výzkumu se ukázalo, že nejasně vymezené pozice pracovníků vůči klientům se mimo jiné v praxi projevují tím, že je na klientovi ponecháno rozhodnutí, na koho se se svým problémem, event. stížností obrátí. Interpretovali jsme tento postup jako jeden z typických projevů ne-koncepčnosti „rodičovského“ přístupu - podrobněji viz příloha č. 2. , napětí č. 9.

Ze strany představitelů lokálních autorit pravděpodobně nelze tlak na vyjasnění a stabilizaci organizační struktury DPC očekávat, neboť tito představitelé nevyjasněnost organizační struktury i kompetencí pracovníků vůči klientům nereflektují a nezabývají se otázkou, jaké důsledky tento stav může mít pro přímou práci s klienty a účinnost intervence. Starosta svým přístupem bezděčně tuto neustálenost kompetencí pracovníků spíše posiluje tím, že je ochoten se zcela v duchu rodičovského přístupu angažovat v řešení problémů klientů, i v případě, že se tyto problémy týkají konfliktů klienta s pracovníky, které jsou pravděpodobně generovány právě neujasněností kompetencí pracovníků vůči klientům. Nepozastavuje se nad tím, že případné spory mezi klienty a SP měl řešit i svojí osobní intervencí.

„D: A chodí za Váma taky ty klientky, nejenom ty...?
O: Chodí.
D: Chodí.Co Vám sem chodí říkat, jestli se teda můžu zeptat? (smích). Nebo takhle, s čím za Vama chodí?
O: Ono ne..no tak s čím za mnou chodí. Nebyly jednu dobu spokojeni s paní vedoucí, která je měla na starosti, tak se řešily konflikty jako osobní konflikty mezi paní vedoucí a jimi...
D: Jako sociální pracovnice, jo?
„O: S tou sociální pracovnicí nebyly spokojeny a to sou takovéhle radovánky, protože oni jsou ochotny hovořit jako když s nima člověk hodinu sedí, tak jako s nima může diskutovat o různých skupinách nebo já nevím jestli se nosí dlouhé sukně nebo krátké sukně, ale jako že by oni projevovali nějakou větší zá..jako..vážnější diskuse na nějaká témata ne.“ (starosta)

3.8 Vymezení kvalifikace pracovníků vzhledem ke specifickým potřebám klientů

Z výzkumu pracovníků daného DPC vyplynulo, že nejsou jasně stanoveny kvalifikační požadavky na pracovníky DPC, kritéria jejich výběru a nejsou ani přesně definovány náplně práce těchto pracovníků. Naše domněnka, že tak pravděpodobně v některých důležitých oblastech, zejména ve sféře nemateriální pomoci, nebudou schopnosti a zkušenosti stávajících pracovníků odpovídat potřebám klientů, se v následném výzkumu klientů tohoto zařízení potvrdila. Kvalifikační požadavky na personál a pracovní náplně tedy nejsou odvozeny od rozpoznaných specifických potřeb klientely DPC. Výběr pracovníků je prováděn intuitivně, jejich vhodnost je posuzována optikou uplatňovaného rodičovského přístupu k intervenci, tzn. klade se důraz na jejich „rodičovskou“ kompetentnost a připravenost k osobnímu nasazení a další charakteristiky, které se například podle VSO, jejíž názor má při výběru pracovníků podstatný význam, nedají získat formálním vzděláním či zácvikem. Tento přístup k personálním otázkám DPC je podle našeho názoru v rozporu nejméně se dvěma z navrhovaných Standardů kvality sociálních služeb: se standardem, který požaduje, aby kvalifikace pracovníků odpovídala specifickým potřebám klientů služby, a se standardem, jež ukládá, aby sociální služba měla definována pravidla přijímání a zaškolování pracovníků - podrobněji viz příloha č.2, napětí č. 10 a 11.

VSO personální problém vnímá, ale definuje ho spíše jako problém počtu zaměstnanců a pokud pocítuje nedostatek kompetencí na straně stávající sociální pracovnice, přičítá to spíše jejím osobnostním charakteristikám než nedostatku příslušného vzdělání či odborných zkušeností. Přestože VSO opakovaně zdůrazňovala potřebu dalšího pracovníka s lepší kvalifikací než má současná SP, stále neměla přesnější představu o výši a typu vzdělání, které by tento pracovník měl mít, než by to měl mít VOŠ vzdělání sociálního směru, ani o cílech, jež by měl v zařízení naplňovat.

Ze strany ostatních dotázaných je tento problém vnímán pouze starostou, který si uvědomuje disproporce mezi kvalifikací i časovými možnostmi stávající jediné SP a potřebami klientů. I když není schopen tyto potřeby přesněji vymezit, intuitivně chápe, že problémy klientů jsou hlubší než stávající intervence dosáhne, a cítí, že osobní nasazení je důležitou, ale nikoliv dostačující podmínkou pro práci s daným typem klientely. Starosta toto napětí však pouze verbalizuje, ale osobně nezasahuje ve prospěch jeho vyřešení či zmírnění. Popírá například, že by v současné době bylo možné či průchodné zaměstnat v DPC vysokoškolsky vzdělaného pracovníka a tento postoj racionalizuje dvěma argumenty: 1) jednou špatnou zkušeností s psychologem, který nějakou dobu v DPC pracoval, ovšem ale neupřesňuje, v čem spočíval problém, resp. toto zdůvodnění není úplné či přesvědčivé; 2) finančním problémem - tzn. nemožností vysokoškoláka přiměřeně zaplatit, přičemž neuvádí, zda byl učiněn pokus takového pracovníka sehnat za plat, který mohou nabídnout. Teoreticky starosta navrhuje toto napětí řešit prostřednictvím spolupráce s vysokoškolskými studenty, avšak tvrdí, že pokus oslovit vysoké školy se uskutečnil, ale bez úspěchu (viz výše).

Opět však neuvádí detaily, například, jakým způsobem se VSO pokusila tuto spolupráci navázat, jaké školy oslovila, proč se žádná spolupráce nerozvinula, v čem byly hlavní překážky.

„ O : Já jsem si vědom, já jsem si vědom tady těch našich jako slabých míst, ale říkám jako, že jsem se snažil přemluvit tady jako naše pracovníky, teda i pani O., aby začla pracovat s nějakou, jako bych řekl, myslim si, že tady na filosofii a nebo na pajdáku jsou, jsou obory, ve kterých se studenti učí jako sociologickému kontaktu a jednání tady s touto částí populace, ale bohužel jako že by došlo k nějakému propojení, jsem zatím nezjistil, mrzí mě to, ale nemám sílu, abych to vybojovával jako, jo, protože ono je to skutečně problém, protože já, i když tam přijdu s těma dívkama a...“

(starosta)

„ O: (...) se ve spolupráci, jako, já říkám, s mladými lidmi, inteligentními lidmi, kteří vědí, proč to dělají, navázat nějaký kontakt, protože pak se dá jako s těma...s tou duší osmnáctiletých ale velice dětských duší jako trošku asi jinak pracovat, než když tam máme paní, která uhlídá takový ten základní pořádek a čištění zubů a já nevím, co, ale nepracuje se s těma dušičkama těch dívenek.“

(starosta)

„ O: Nevím. Tam je totiž problém a zpočátku jsme na to narazili, že když jsme si vytipovali doktora psychologie, tak ten nás totálně zklamal, pokud tam byl. Rozumíte mi, nepochopil smysl té činnosti a jedna z jeho aktivit byla, že knížky, které se tam věnovaly, a já v podstatě bych měl připlatit nebo koupit těm dívkám zmrzlinu, pokud by některou..některá chtěla tu knížku ukrást nebo obměnit, jako že má zájem o literaturu, tak on tam zavedl systém, že měl knížky očíslovaný, aby se žádná neztratila. Rozumíte mi, úplně jako jiným principem na to šel (...)“

(starosta)

„ O: (...) ale to ten jeden pracovník vlastně dělá jako bych řekl takovou tu mravenčí práci ve snaze najít jako pracovního uplatnění, najít jako toho, jakoby bydliště, protože my to máme limitovaný tím rokem přibližně, a tato osoba jako zaprvé není ani placená ani nemůžu chtít, aby tam byl na tuto práci vysokoškolsky vzdělaný člověk jako. Ale myslim si, že určitý jako bych řekl takový intelektuální potenciál, který by schopn s těma dívkama pracovat by tam byl velmi potřebný“ .

(starosta)

Zmíněná napětí, která mohou vyplývat ze současného nastavení personálních standardů, jsou na straně některých představitelů lokálních autorit nestrukturovaně reflektována, nicméně doposud není snaha status quo měnit. Pokud se neobjeví tlak z vnějšku (např. v podobě závazných Standardů kvality ?), lze očekávat, že převládne tendence stávající stav udržovat. Důvodem může být i neochota DPC plně institucionalizovat, poskytnout stabilní statutární záruky (viz napětí č. 1) - pokud by byl jako zaměstnanec DPC přijat člověk velmi kompetentní, s dobrou kvalifikací, pravděpodobně by také silně usiloval o statutární zajištění zařízení.

Literatura

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

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.

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 Koncepti 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.

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

Příloha I : přehled dilemat v přístupech ke klientům

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

T a b u l k a 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

T a b u l k a 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

T a b u l k a 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

T a b u l k a 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 mnohačetných očekávání (nadřízených, klientů a jejich blízkých, obecních autorit, veřejnosti, profesních kolegů, tvůrců sociální politiky aj.) přesto, že 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 a navyklymi postupy	snaha přizpůsobit navykly postupy složitým cílům, které plynou z mnohačetných 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 („Nepřetřhnout 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

T a b u l k a 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 lhostejnosti nebo neomalenosti zdvořilostí umožňuje být vstřícnější, aniž by to nutně znamenalo další pracovní zátěž	snížování kvality a poptávky uvalením dodatečných nákladů umožňuje udržovat výkonu v určitých mezích, to se děje: <ul style="list-style-type: none"> - rutinizací (omezování předvídání výsledku důrazem na administrativní rutinu, vytvářením front, organizováním neúspěšných schůzek apod.) - rozlišováním mezi klienty, které 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 II: přehled napětí

1. Napětí mezi:

- nutností některých DPC pracovat bez jasných statutárních záruk svého působení a
- požadavkem Standardu kvality 10 zajišťovat pracovníkům podmínky pro výkon kvalitní práce.

Důsledky mohou být:

- Pokud DPC existuje spíše „de facto“ než „de jure“, nároky spojené s aplikací Standardů kvality může relativně snadno vést k faktickému zániku DPC.
- Požadavek pracovat podle jasně stanovených pravidel může oslabit osobní vliv neformálních garantů na chod DPC a vést u nich ke ztrátě zájmu uplatňovat svůj osobní vliv při zajišťování zdrojů DPC.
- Pracovníci mohou být vystaveni dilematu mezi snahou uspokojit očekávání garanta a snahou podporovat uspokojování potřeb klientů, které požadují Standardy kvality.
- Dlouhodobá existenční nejistota podmíněná nutností spoléhat se na neformální, osobní záruky chodu DPC může oslabovat motivaci personálu.

2. Napětí mezi:

- nedostatkem programových a metodických podnětů, který pracovníci řešili přijetím tzv. „rodičovského pojetí“ intervence; to dává přednost spontánnímu reagování na přicházející problémy a nepočítá s plánovitým naplňováním koncepčně vymezených výchovných a rozvojových cílů klienta,
- požadavkem písemně vymežit poslání, cíle, cílové skupiny uživatelů, principy a metodiku služeb.

Důsledkem může být:

- Pozitivní hodnocení ne-koncepčnosti (nikoliv bez-koncepčnost) „rodičovského“ (nebo jiného „spontánního“) přístupu může pracovníkům PC bránit v tom, aby přijali požadavek využívat při práci s klienty promyšlenou koncepci intervence.

3. Napětí mezi:

- zvykem řešit problémy klientů „rodičovsky“ - tak, jak je život přináší
- a požadavkem společně s uživatelem plánovat osobní cíle využití služeb DPC a společně s ním sledovat jejich dosahování.

Důsledky mohou být:

- Odmítavý postoj či vnitřní nesouhlas pracovníků se stanovováním osobních cílů, plánováním způsobů jejich dosahování a monitorováním jejich realizace.
- Formální, administrativní pojetí plánování cílů a postupů intervence a monitorování jejich realizace.
- Nedostatečná způsobilost pracovníků dohodnout se s klientem na jeho osobních cílech, společně s ním plánovat a vyhodnocovat jejich realizaci.
- Potíže při stanovování osobních cílů intervence na základě komplexního posouzení situace klienta a navržení postupů, které by byly přiměřené zvláštnostem situace klienta.

4. Napětí mezi

- zvykem využívat paušální režimová opatření (všeobecný zákaz návštěv nebo kouření na pokojích, manipulace se zařízením apod.) a
- požadavkem realizace individuálně stanovených, osobních cílů, které vycházejí z možností a schopností zájemce o službu.

Důsledky mohou být:

- Platnost všeobecných zákazů omezuje možnost mezi klienty diferencovat, zvažovat účelnost omezení v individuálních případech, s ohledem na životní situaci konkrétních klientů.
- Aplikace všeobecných režimových opatření (zákazů) odvádí pozornost od případové práce s klientem, znemožňují sledovat osobní cíle a „vycházet z možností a schopností“ klienta.
- Dlouhodobý zvyk využívat všeobecné zakazy redukuje nebo nerozvíjí schopnost pracovníků rozlišovat „možnosti a schopnosti“ jedinců a korigovat jejich jednání tak, aby to podporovalo realizaci s nimi dohodnutých, ryze osobních cílů.

5. Napětí mezi

- mezi standardem nejasných pravidel vedení záznamů o klientech a
- požadavkem stanoveného penza osobních údajů a zacházení s informacemi podle obecně závazných norem.

Důsledky mohou být:

- Pokud jsou pracovníci zvyklí zaznamenávat své poznatky impulsivně, může pro ně být obtížné přizpůsobit se požadavku, podle něhož je třeba „stanovit, jaké osobní údaje je potřebné získat“, aby „poskytované služby byly bezpečné, odborné a kvalitní“.
- Požadavek „zpracovávat osobní údaje v souladu s platnými obecně závaznými normami“, které uznávají právo klienta znát obsah své dokumentace, může vést pracovníky, pro něž je těžko myslitelné, že by nechávali klienty nahlížet do svých záznamů, ke snaze vést dvojí dokumentaci.

6. Napětí mezi

- zvykem vyřizovat stížnosti neformálně a
- požadavkem vyřizovat stížností podle psaných pravidel a písemně.

Důsledky mohou být:

- Pokud by pracovníci DPC, kteří jsou zvyklí svým „dětinským“ klientům shovívavě rozmlouvat jejich „neuvážené“ představy, byli postaveni před požadavek, aby stížnosti klientů „vyřizovaly podle psaných pravidel a písemně, evidovali je a zaznamenávali tak, aby záznam odpovídal tomu, co chtěl stěžovatel říci“, byli by asi zaskočeni a nevěděli by, jak postupovat.
- Nelze vyloučit, že vedle oficiální praxe podávání stížností by se snažili udržet paralelní praxi „ústního podávání a vyřizování stížností“.

7. Napětí mezi

- nejasnými kritérii rozhodování o ukončení pobytu a udržování vztahů i po ukončení pobytu
- požadavkem písemného ujednání o podmínkách ukončení pobytu.

Důsledky mohou být:

- Nesnáze při formulování pravidel ukončení pobytu do dohody s klientem.
- Rozhodování o ukončení pobytu případ od případu může být ovlivněno osobními vztahy pracovníků s jednotlivými klienty a v některých případech může vést k diskriminaci klientů nebo pokud by vedlo k nefunkčnímu prodlužování závislosti klienta na službách DPC.
- Negativní důsledky pro realizaci osobních cílů klienta by ale také mohlo mít, pokud by pravidla ukončení byla stanovena příliš striktně, bez jakékoliv možnosti přizpůsobit délku pobytu vývoji individuální situace klienta.
- Pokud nejsou pracovníci DPC zvyklí rozlišovat rizika a přínosy ukončení pobytu podle nejasných pravidel, je možné, že budou psaná pravidla ukončení pobytu fakticky ignorovat.

8. Napětí mezi

- zdrženlivostí k potřebě pomoci externích odborníků a
- požadavkem zprostředkování služeb odborníků, které nemůže zařízení pokrýt svým rozsahem, odborností či kompetentností.

Důsledkem může být:

- V rámci „rodičovského přístupu“ se pracovníci považují ve většině situací za plně kompetentní svým klientům pomoci. To platí zejména o nemateriální pomoci. Potřeba „zprostředkovávat pro uživatele služby jiných odborníků“, která by plynula ze zjištění, že „zařízení nemůže pokrýt rozsahem, odborností či kompetentností potřeby uživatele služeb“ z jejich hlediska tedy neexistuje.
- Pracovníci si nekladou otázku, zda případná malá účinnost intervencí externích odborníků plyne z nízké kvality tohoto odborníka nebo z toho, že klienti jeho pomoc skutečně nepotřebují.

9. Napětí mezi

- mezi dílčím standardem možnosti klienta obrátit se na kteréhokoliv pracovníka DPC a
- požadavkem zajištění podmínek pro výkon kvalitní práce a vymezení organizační struktury, ze které jsou patrná oprávnění a povinnosti jednotlivých pracovníků.

Důsledkem může být:

- Snaha nadřízených zachovat si možnost zasahovat do kompetence podřízených by se mohla stát překážkou jejich ochoty jasně vymezit nebo respektovat „oprávnění“ podřízených. Klienti by pak měli například možnost unikat ze odpovědnosti za plnění dohod se sociálními pracovníky tím, že se obrátí na jejich nadřízené.
 - Nerespektování kompetence podřízených, kteří pracují přímo s klienty, by mohlo být překážkou toho, aby podřízení mohli dlouhodoběji sledovat individuální plány práce s klientem. Zásahy do jejich kompetence by mohly být prováděny i kdyby podřízení jednali zodpovědně a odborně.

10. Napětí mezi

- kvalifikačním standardem zkušeností s dětmi, rodičovského zápalu a orientace v systému sociálního zabezpečení a
- požadavkem kvalifikace, která odpovídá specifickým potřebám uživatelů služeb a požadavkem, aby s uživateli služeb DPC, kteří mají specifické potřeby, pracoval personál s odpovídajícím odborným vzděláním.

Důsledkem může být:

- Personál nemá kvalifikaci pro podporu řešení takových rysů situace klientů DPC, jako jsou
 - 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 mimo ústavní péči,
 - nedostatek praktických dovedností potřebných pro samostatný život v mimoústavních podmínkách,
 - pocity odcizení a bezvýchodnosti, konflikty s okolím,
 - krizové situace,
- Personál nemá kvalifikaci pro vykonávání následujících činností:
 - komplexní rozbor životní situace klienta,
 - projednání dohody s klientem,
 - zpracování individuální plánů intervence (stanovení osobních cílů klienta a postupů jejich realizace po dohodě s ním, zprostředkování dalších služeb, stanovení kritérií, posuzování realizace osobních cílů klienta),
 - monitorování realizace osobních cílů a jejich případné přehodnocování.

11. Napětí mezi

- představou, že podstatnou podmínkou kvalitního výkonu je osobní nasazení pracovníka, které nejde získat zácvikem, a
- požadavkem, aby DPC měl vnitřní pravidla pro přijímání a zaškolování nových pracovníků, která by věnovala zvláštní pozornost zaškolování v oblasti ochrany práv uživatelů služeb a v oblasti naplňování specifických potřeb uživatelů.

Důsledkem může být:

- Pracovníci nebudou pociťovat potřebu důkladnějšího metodického zácviku a nebudou proto mít o funkci a metodice zácviku jasnou představu. Bude-li v DPC zavádět individuální plánování a spolu s ním i metodicky propracovanější pojetí intervence, bude manažerům i pracovníkům činit potíže pravidla zácviku zformulovat a aplikovat.

12. Napětí mezi

- zvykem pracovat bez supervize a
- požadavkem zajištění podpory nezávislého kvalifikovaného odborníka za účelem řešení problémů, jež pracovníci zažívají v pracovních situacích.

Důsledkem může být:

- 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 navyklých postupů, mohou nezvyklá doporučení supervizora chápat jako projev nepochopení podmínek a problémů práce v DPC nebo jako ponižující „rozumování“,
- v zařízeních, kde se osobní garanti snaží udržet osobní vliv na chod zařízení (viz výše bod 4.1), může snaha o zavedení supervize narazit na neochotu těchto garantů připustit realizaci postupů, které vzejdou nezávisle na jejich vůli ze supervizních konzultací.

Příloha III:

Slovníček

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 nepřijemného, tedy možnost utlumit nebo zatlačit do latentní podoby naléhavost nepřijemné okolnosti nebo situace. Nutnost akceptovat ne zcela přijatelná pravidla je spojená se snahou hledat přijatelná vysvětlení.