

# UMĚNÍ

IVAN OLEŇA

# POMÁHAT



# Umění pomáhat

**Učebnice metod sociální praxe**

IVAN ÚLEHLA

## **Doporučená učebnice**

Tato učebnice je doporučena katedrou sociální práce Filozofické fakulty Univerzity Karlovy pro výuku metod sociální práce.

Vydalo **SOCIOLOGICKÉ NAKLADATELSTVÍ (SLON)**, Praha 2004.  
Vydání druhé, v **SOCIOLOGICKÉM NAKLADATELSTVÍ**  
vydání první.

Ediční řada **Studijní texty**, 20. svazek,  
v sérii učebnic pro obor sociální práce svazek 11.  
Odpovědná redaktorka Eva Čápová.

Návrh obálky Rudolf Šmíd.  
Sazba & obrázky Jan R. Andersson.

Adresy vydavatelů:  
Alena Miltová, Rabyňská 740/12, Praha 4-Kamýk.  
Jiří Ryba, U Národní galerie 469, Praha 5-Zbraslav.

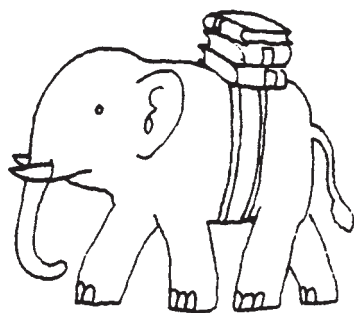
Vytiskl AZ Servis — Aleš Zápotocký, Slovinská 23, 101 00 Praha 10.

Adresa nakladatelství pro písemný styk:  
SLON, poštovní schránka 36, 156 80 Praha 516

Distribuce pro Slovensko:  
AF s.r.o.-distribúcia, Radvanská 1, 811 01 Bratislava

© Ivan Úlehla 1996, 1999

**ISBN 80-85850-69-9**



# STUDIJNÍ TEXTY

PRAHA 2004



# OBSAH

---

Úvod	7
Předmluva	9
Rozhovor	15

## **1. Příprava** 17

Setkání	18
Přebírání kontroly a nabízení pomoci	20
Smysl a poslání sociální práce	24
Princip držitele problému	28
Profesionální způsoby práce	32
1. Opatrování	33
2. Dozor	34
3. Přesvědčování	34
4. Vyjasňování	35
5. Doprovázení	35
6. Vzdělávání	36
7. Poradenství	37
8. Terapie	37
Práce se „spisy“	42

## **2. Otevření** 45

Navázání kontaktu, připojení se	46
Agentura, pracovník a klient	51
Komunikační zátarasy	54
Co říkat	56
Užitečné otázky – na jaká témata se zaměřit	57
Tom Andersen	57
Steve de Shazer	58
Ben Furman	59
Ocenění a potvrzení	61

## **3. Dojednávání** 63

Bezpečí	64
„Cirkulárka“ dotazování	68
Objednávka, dojednávání a zakázka	75
Určení problému	77
Dobře zformulované cíle	80

## **4. Průběh** 83

Základní pracovní témata	84
Téma: Zakázka	84

Téma: Stížnost	85
Téma: Návštěva	48
Zplnomocňování	89
Užitečná nedorozumění	91
Udržení pracovního kontaktu	93
<b>5. Ukončení</b>	<b>97</b>
Ukončení pracovního kontaktu	98
Práce se spisy	99
Změna	101
Krizová intervence a specifické problémy	104
<b>6. Příprava</b>	<b>107</b>
Sociální práce a příbuzné obory	108
Etika profesionální práce	113
Výcvik pracovníků	116
Kam pracovník může a nemůže	120
Seznam literatury	123
Rejstřík	125

# ÚVOD

---

Na začátek se sluší říci, z jakých teoretických a filozofických základů tato učebnice vychází. Jedním východiskem je učení Hérakleita z Efesu, který tvrdí, že vše plyne a nikdy nelze dvakrát vstoupit do téže řeky, Buddhovo učení o tom, že hledání stability je mámení, neboť změna je jediné, co je jisté. Dalším východiskem je teze George Berkeleye, který upozorňuje, že nelze současně „problém mít a nemít ho na mysli“. Ludwig Wittgenstein zase zdůrazňuje, jak význam slova vzniká jeho užitím a že my lidé žijeme ve světě vytvářeném jazykem. Gregory Bateson je zastoupen postřehem, že to, čím se zabývá naše mysl, je spíše rozdíl mezi věcmi než věci samotné. Umberto Maturana a Francisco Varela dokládají, že reakce organismů včetně člověka není determinována působícím podnětem, ale vnitřním stavem organismu, rozhodujícím, zda je vůbec reagovat schopen. Učebnice dále vychází z rozpravy Ernsta von Glasersfelda, Niklase Luhmanna, Kurta Ludewiga, Jacquesa Derridy, Steva de Shazera, Heinze von Foerstera o konstruktivismu, kybernetice druhého řádu, poststrukturalismu, etice v postmoderně, sociálních systémech a o řešení problémů. Svou roli při vzniku textu hráli i J.R.R.Tolkien a Robert Fulghum a jejich příběhy o lidech a světech.

Metoda, kterou jsem při zpracování textu použil, se nazývá systemický přístup. Zájemce o ni odkazují na české překlady knih Insoo Kim Bergové a Kurta Ludewiga, na práci Soni Pecháčkové, diplomové práce Štěpánky Podrazilové a Kateřiny Peclové, popřípadě na texty v časopisu Kontext a pracovní sešity Institutu pro systemickou zkušenost KONS.

Učební text se zabývá důsledky, které z uvedených východisek plynou pro praxi práce s lidmi a pro řešení otázky, o kterou se zarazil pravděpodobně každý, kdo se rozhodl pomáhat druhým: Proboha, co s tím mám dělat!? Z pocitů, o nichž se obvykle raději mezi profesionály nemluví, je tento asi nejznámější. Přepadá mne i mé blízké spolupracovníky, a proto vám chci nabídnout náš pohled na to, jak s ním nakládat, a to podle vlastních zkušeností i podle těch autorů a teorií, z nichž jsme se sami učili. Zkušenosti vycházejí především z terapeutické práce a výcvikových programů Institutu pro systemickou zkušenost, dále ze soukromé terapeutické praxe a ze seminářů metod sociální práce na katedře sociální práce Filozofické fakulty Univerzity Karlovy. Nejvíce jsem se naučil během spolupráce s přítelem a kolegou z institutu dr.Vratislavem Strnadem.

Písek, duben '96





# PŘEDMLUVA

---

V běžném životě považujeme díky slušné výchově za správné přiskočit druhému člověku na pomoc, jakmile to potřebuje, a to bez říkání, bez ptaní a pro samozřejmé dobro věci. Na takovém chování není nic mimořádného a netřeba z toho dělat vědu. Naopak vědu z pomáhání je nutné dělat všude tam, kde je prohlásíme za své poslání a svou pozici v něm jako profesionální. Profesionální pomáhání považují za neběžnou a neobyčejnou věc, z níž je zcela na místě vědu dělat. Věda obvykle začíná definováním předmětu, o němž se dále bude pojednávat. V případě metod sociální praxe tím předmětem je právě profesionální pomáhání. Všechny pomahačské profese spatřují v pomáhání svůj smysl a k jeho naplnění hledají způsoby, jak podpořit prospěch, zdraví nebo pohodu druhého člověka.

Pomáhání spojuje nejrůznější obory služeb lidem. Probíhá ve zcela zvláštním kontextu, přitom se však týká těch nejobyčejnějších věcí všedního života. „Umění pomáhat“ je věnováno profesionální práci s lidmi. Úkolem profesionálního pomáhání je přispět k tomu, aby se lidem žilo lépe. K dosažení tohoto je v první řadě nutno definovat, co pomáháním máme vlastně na mysli. Co z toho všeho, co se pracovníci chce dělat či dělat musí, je pomáhání a co jsou jiné činnosti. Vymezení tohoto pojmu – jak je dále v knize rozebráno, naráží na zásadní obtíž, kdy bylo z nedostatku nových slov zavedeno do profesionální praxe používání pojmu pomoc z běžného (neprofesionálního) života. Potíž spočívá ve zcela snadném zaměňování obou významových složek, které do běžného užití slova pomoc patří: na jedné straně snahy přispět k tomu, co druhý chce, na straně druhé snahy postarat se, aby dělal, co je třeba. Toto zaměňování je v profesionální sociální praxi na škodu a dopláčí na ně stejnou měrou klient i pracovník. Klient svou nespokojeností, pracovník „vyhořením“.

Profesionální pomoc je mimo jiné typická také tím, že se dostává ke slovu tehdy, kdy ostatní způsoby, jimiž lidé řeší své problémy, selhávají nebo nejsou dosažitelné ať z osobních, či společenských důvodů. Proto je profesionální pomoc v životě člověka neobvyklá situace, neboť běžně své problémy řeší sám za přispění svého okolí, přátel a dalších neprofesionálů. Tímto způsobem lidé vyřeší drtivou většinu svých problémů a trápení. Právě tam, kde končí možnosti běžné mezilidské pomoci, nastupuje pomoc profesionální. Mají-li se profesionálové od laických pomahačů odlišit, musí vědět, co je touto profesionální pomocí míněno. Podmínkou profesionality podle mne je, že profesionál „ví, co dělá“. To znamená, že má pro své chování vědecké vysvětlení, podložené teorií zocelenou mnohými pokusy o její rozbití. Vědeckou teorií, která vyhlašuje své předpoklady a zdůvodňuje důsledky z nich plynoucí, například pro metody práce s lidmi. Pojetí pomoci, popsané dále, vychází z teorie radikálního konstruktivismu.

Přehlížení rozdílu běžného života a profesionální odborné práce vede ke zmatkům, k vytváření absurdních analogií, k nesmyslnému používání argumentace z oblasti běžného života v oblasti profesionální. Zatímco je v běžném životě srdečně jedno, zda mé přispění druhému je vědecky definovatelné jako pomoc, nebo kontrola, v profesionální práci to jedno není ani na okamžik. Rozlišení pomoci a kontroly v profesionální praxi považují za základní koncept sociální práce, to znamená jakékoli práce s lidmi – od politiky, přes psychoterapii a sociální práci až například k vě-

žeňství. Proto také toto rozlišení tvoří základní osu předkládané publikace. Během doby, která od napsání „Umění pomáhat“ uplynula, jsem se v rámci vlastní praxe s klienty, a především v rámci vedení výcviků a supervizí, jen utvrdil v tom, že striktní a nekompromisní rozlišení pomoci a kontroly, jak je v této práci pojato, je velmi užitečným přínosem pro úspěšné vedení sociální praxe.

Na druhou stranu je zajímavé sledovat, jak původně čistě profesní pojmy časem ztrácejí svou jedinečnou identitu v rámci profese, dostávají se přes propast na opačný břeh a stávají se nepřilíš jasnou, o to však rozšířenější součástí jazyka neprofesionálního. Tento proces můžeme pozorovat na dlouhé řadě případů, jen namátkou jmenuji z oblasti klinické psychoterapie: mindrák, seberealizace, podvědomí, přeučení, dysfunkční rodina, deprese. Pojmy původně používané v rámci specifické teorie klinické praxe k velmi přesně vymezeným účelům pomáhání, se najednou staly „majetkem všech“ a jejich význam se jako by rozmlžil. Nejsou již v diskursu specifické klinické teorie, ale staly se součástí mimoklinického jazyka společenských konverzací, v nichž jsou používány v jiném kontextu a nereflektovaně. Následkem toho je skutečnost, že tyto pojmy ztrácejí svůj původně precizně specifikovaný význam.

Hranice mezi profesionálním pomáháním a běžným životem je zjevně překročitelné oběma směry a tento pohyb je velmi dynamický. Při pohledu „z výšky“ to začíná vypadat, že profesionální strana soustavně hledá další způsoby, jak popsat to, čím se hodlá zabývat, jak uchopit to, co dělá, jak pojmenovat – v tomto případě –, čím pomáhá, a jak vymezit hranice své profesionality. Z tohoto pokusnického kadlubu nevycházejí žádné čisté odlišky. Vždy je to směska, která v první řadě slouží těm, kdo se v dané věci angažují, pro něž je výzvou, s níž se potřebují poměřovat. Slouží jim v naplnění a uspokojení toho, co je do profese přivedlo, totiž vlastní chuť, potřeba, touha, žádost pomáhat právě v určité oblasti lidského konání. Profesionalizace znamená, že pomáhající si vybírá z toho všeho, co by pomoci být mohl, jen určité prvky a jiné ponechává mimo definované hranice své profese. Pochopitelně každá profese v oblasti pomáhání je jinak vymezena, má jiné hranice své profesionality.

Druhou osu této práce tvoří poukaz na cykličnost, s níž se všechny situace, rozhodnutí, nevyhnutelné volby atd. při práci s lidmi neustále opakují. Lze říci spolu s klasiky, že „nikdy nic nikdo nemá mít za definitivní, protože nikdy nic nikdo neví, co se může stát“. Každý, kdo pracuje s lidmi, by měl vzít vážně svou vlastní zkušenost, že nic z toho, co se naučil, neplatí věčně. Přesněji, žádné konkrétní jednotlivosti našeho poznání, žádné poučky, popisy, diagnózy, návody, techniky či hodnocení neobstojí v proudu času, který je sice pomalu, ale jistě všechny semele a s tím, jak se doba mění, si vyžádá zase nové. Stále zřetelněji se ukazuje, že důležitější je umět se učit, než si trvale uchovávat již nabyté vědomosti. Je stále zřetelnější, že je třeba umět zacházet se změnou nebo s proudem změn, než jim stavět hráze. Je stále zřejmější, že právě dovednost zacházení s nejistotou dovoluje lidem nacházet nové a nové jistoty.

Psychoterapie už dávno ukázala, že jakoukoli práci s lidmi lze protahovat donekonečna. S každým novým pokrokem se vynořují nové obtíže, s každým vysvětlením nové otázky. Je tedy užitečné od počátku práce s klientem uvažovat o jejím konci. Právě tak je užitečné pokoušet se vymezit, kdy dochází k zneužívání. To znamená, kdy pracovník „pomáhá“ jen proto, aby uspokojil svou potřebu pomáhat. Princip cykličnosti upozorňuje pracovníka na to, že si nikdy nemůže být dost jist

tím, zda opravdu pracuje na klientově přání, nebo se věnuje něčemu jinému, například naplňování svých vlastních tužeb. Je třeba neustále zplnomocňovat klienta, aby hodnotil přiměřenost pracovníkovy snahy vzhledem k tomu, co od něho očekává. Ptát se může kdykoliv na cokoliv.

Jinými slovy pracovník musí při práci s klientem počítat s tím, že se stále objevují nové okolnosti, a že se v kterémkoli okamžiku může znovu ocitnout na počátku. Metody, které sociální praxe používá, jsou totiž jen drobným přispěním do proudu vlivů působících na klienta, vlivů, které klient sám aktivně zpracovává, hodnotí a vybírá si z nich.

Třetí osou knihy, kterou lze najít spíše v mém přístupu k metodám sociální praxe než v konkrétních kapitolách, je zdůraznění práva pracovníka, aby sebe a své potřeby bral nejen vážně, ale aby z nich bez obav vycházel. Myslím, že za zdůraznění tohoto pohledu vděčím feministickému hnutí, které mimo jiné poukázalo právě na to, jak mocné a nešťastné důsledky má dobře míněná snaha lidí potlačovat sebe samé v takzvaném zájmu druhých. Za znak profesionality považují postoj zdůrazňující, že pomáhám, protože se mně chce pomáhat, protože jsem si to vybral, protože mne to baví. Pak se také bez obav mohu věnovat rozvíjení svých dovedností pomáhat, protože v důsledku budou ku prospěchu mému i klienta. V tomto směru odkazují k podrobnějšímu studiu příspěvků feministické literatury. Téma emancipace je velmi subtilní, o to více však jde „na tělo“ a vyžadovalo by větší prostor, který je nad možností tohoto krátkého úvodu.

Práci na této knize mi nesmírně usnadnila zvědavost studentů sociální práce a psychologie, které jsem učil a s nimiž jsem vedl diplomový seminář na Filozofické fakultě UK v Praze. Jim patří dík za otázky, kterými mne donutili precizovat a definovat teze do učebnicové podoby. Propojení těchto oborů mi zároveň otevřelo oči, abych uviděl to, k čemu postupně lidé dospívají na nejrůznějších místech světa – totiž k propojování humanitních oborů, jako jsou například sociální práce, psychoterapie, psychologie, sociologie, etnografie, lingvistika, právo a další. Propojování, které vychází z nalézání a poznávání společných rysů a také společných těžkostí, si stále silněji žádá novou obecnou teorii. Teorie, která se nově nabízí a vytváří obecné prostředí k účinnému a užitečnému propojování, je teorie radikálního konstruktivismu, spojená především se jmény Heinz von Foerster a Ernst von Glasersfeld, jejíž aplikaci na profesionální metody pomáhání jsme si v Česku zvykli říkat systemický přístup. Rozvojem radikálního konstruktivismu se rovněž otevírá prostor k naplnění slov Michela Foucaulta o brzkém příchodu doby, kdy budeme muset znovu definovat základní pojmy tvořící náš svět, a to včetně pojmu člověk. Již dnes takové propojování přináší pozitivní důsledky, především ve zjemnění a precizaci metod a nástrojů jednotlivých oborů, jak si je vyžaduje měnící se doba. Stále větší důraz je kladen na právo zachování jedinečnosti, což zároveň vyžaduje nové definování hranic toho, co tolerovat v zájmu vlastního přežití nelze, a definování metod, jak tyto hranice prosadit či ubránit.

Tato knížka má v názvu „umění“, protože stejně jako na jedné straně překračuje věci běžné (či běžného života), tak je na druhé straně příspěvkem k teprve se rodící vědě. Umění je profese, která se lze učit, ale jen do určité míry. Pracovník studující metody sociální praxe je na tom podobně jako adept malířství, přicházející do ateliéru se učit. Musí se naučit uklízet, napínat plátna, míchat barvy, musí zvládnout tisíce drobných technických úkonů a dovedností. Mnoho se naučí cvikem, mnoho

mu poradí druzí, mnoho si přečte. Ale umění se těmito cestami naučit nedá. Je v něm kus tajemství, které se jen těžko popisuje a ještě obtížněji předává, protože se netýká postupů a technik zacházení se světlem, štětcem a barvou. Týká se toho, co se děje mistrovi v hlavě, co dělá jeho mysl, když vede ruku tvořící umění z toho, co se může naučit kdekdo.

Právě tak prvními předpoklady na cestě k umění pomáhat jsou chuť učit se mysllet a řehole profesní hrdosti. Podstatou umění pomáhat jsou způsoby, jimiž se ubírá pracovníkova mysl při práci. Tyto způsoby se dají cvičit, rozvíjet a tříbit. Cvičit a tříbit myšlení je dřina. Komu se to nelíbí, ať se smíří s tím, že zůstane dobrým rutinérem, ale nebude umělcem. Proto mluvím o řeholi. Není nutné ani povinné ji přijmout. Jakmile se však jednou vydáte na cestu zkoumání vlastního myšlení, není už cesta zpátky. Ať tak či onak, nikdo, kdo pracuje s lidmi, žádný pracovník služeb lidem se nevyhne nutnosti postavit se tváří v tvář neprominutelné odpovědnosti za výběr a volbu toho, čím se při své práci bude řídit, jaká pravidla, postoje, názory či předpoklady, jaké postupy si zvolí. Může bezmyšlenkovitě přijmout a poctivě donekonečna opakovat vše, co se naučil ve škole či jinde. Může ale právě tak donekonečna procházet nejružnějšími školeními a kurzy v nikdy nekončící snaze naučit se a používat vše dostupné, a to v poctivé snaze být dobrý. Nebo si může vybrat, co se bude učit, a co nikoli.

Pro hloubavé čtenáře se nabízí ještě jedno téma: zkoumat předpoklady metod sociální praxe. Předpoklad zde chápu ve smyslu, že mám předem nějaký poklad (předpoklad). Každý z nás, kdo profesionálně nabízíme pomoc, máme, než vstoupíme do rozhovoru, předem nashromážděný nějaký svůj poklad, který si neseme s sebou. Svě poklady jsme nashromáždili ve školách, na kurzech a výcvicích, vlastní pílí a zkušeností, z knih i od klientů. Předpokladem mám na mysli celou spleť fantazií, představ, přijatých historických údajů, přijatých pravd, dojmů, sklonů, nápadů, hypotéz, modelů, teorií, osobních dojmů, naladění, nerozlišitelných loajalit – prostě jakýchkoli předem existujících myšlenek, které mají podíl na pojímání, vnímání a jednání během setkání s klientem.

Předpoklady máme různě srovnány a utříděny. Některé jsou vřazené do pevných soustav, jiné volně ložené, některé dovedeme popsat velmi trefně, jiné zachycujeme obtížněji. Mne zajímají předpoklady, které souvisejí s profesí a profesionalitou a mají podíl na dění mezi pracovníkem a klientem. Pracovník je svými předpoklady vybaven, vystrojen, vyzbrojen. Svě poklady shromažďuje s pílí a usilovností, žárlivě je stráží. Obvykle na ně myslí jako na pokladnici moudrosti, ale víme, že je to i trezor, v němž před druhými uzamyká své strachy, úzkosti, předsudky a jinou veteš. V každém případě jsou pro nás naše předpoklady natolik cenné, že je považujeme za součást své profesionality. Učíme se je jako její součást a jako součást profesionality je tajíme. Předpoklady jsou bronzová skála, na níž profese pomáhání stojí.

K těmto úvahám mne vede zkušenost, jak užitečné bývá při práci sklientem, když pracovník dokáže zviditelnit své předpoklady. A to nejen sám před sebou ve smyslu reflektování, ale především před klientem. Právě tak se to, co bývá nevěřejné, protože zdánlivě samozřejmé, stává předmětem rozhovoru. Přemítání nad vlastními předpoklady vnímám v souvislosti s příchodem postmoderního uvažování, které poukazuje na nesamozřejmost privilegovaného postavení čehokoli (Bělohradský).

Zkoumat předpoklady znamená zabývat se především pracovníkem, jeho aktivní rolí v utváření celého kontextu spolupráce s klientem a samozřejmě východisek,

z nichž se jeho aktivita rodí. Předpokládá-li zprostředkovatelka úřadu práce, že zákon sice dává nezaměstnanému uchazeči o práci právo na určité zajištění, ale že mnozí si ho nezaslouží, protože vlastně pracovat nechtějí, bude v práci s klienty postupovat jinak než zprostředkovatelka vycházející z předpokladu, že dává-li zákon takovou možnost, je na místě najít způsoby, jak ji naplnit. Obě pracují podle téhož zákona, ale co skutečně udělají, záleží daleko více na jejich předpokladech. Zkoumat předpoklady znamená porozumět tomu, co bude. Neboť do toho, co teprve přijde, předem promítáme své minulé, zpracované, a proto předem hotové zkušenosti a postoje. Například mnoho školení učí, že je užitečné udělat si obrázek o klientovi hned, jakmile vstoupí do dveří. Jak báječný pocit převahy to může poskytnout! Jak těžko se ovšem mění taková „diagnóza“, když už jsme ji jednou klientovi stanovili! Považuji za mnohem užitečnější vycházet z předpokladu, že není úkolem pracovníka co nejrychleji a nejpřesněji stanovit, jaký klient je, včetně diagnózy. Pro rozvíjení spolupráce s klientem je přínosnější zabývat se tím, co klient chce. To je obzvláště důležité, protože v okamžiku, kdy se pracovník pouští do své profese – a zde uvažujeme o rozhovoru –, je odkázán pouze na vlastní předpoklady, které si vlastnoručně sbalil na cestu do práce. Přitom má jediného dosažitelného spolupracovníka, totiž svého klienta. Je pak věcí předpokladů pracovníka, zda se mu podaří klienta ke spolupráci získat, nebo ne.

Písek září '98



# ROZHOVOR

---

Základní nástroj pracovníka (viz str. 17 a dále) je rozhovor.

**»Rozhovor = rozmlouvání dvou nebo několika lidí, rozmluva, dialog; řeči; jednání.«**

*Slovník spisovné češtiny pro školu a veřejnost,  
Academia Praha 1994<sup>1</sup>*

Schopnost pracovníka používat tento nástroj je přímo závislá na tom, jak rozumí tomu, co všechno se v rozhovoru odehrává, jak se toho on sám účastní, protože všechno, co činí, činí v dialogu s někým, přinejmenším sám se sebou.

Fáze dialogu pracovníka s klientem tvoří členění této knihy. Tyto fáze se cyklicky opakují a navazují na sebe, znovu a znovu se prolínají, v rozhovoru i následujícím textu.

**Příprava** znamená vše, co se děje před rozhovorem s klientem. Příprava se týká zásadních otázek, kdo je pracovník, co je jeho poslání, co potřebuje umět, jaké má cíle, zdroje a východiska, o co se opírá a podobně. Úkolem pracovníka v této fázi je, aby věděl, co je zač a čím pomáhá.

**Otevření** společné práce s klientem, sjednávání schůzky, uvedení do pracovní, první věty, první rozhovor, začátek každého rozhovoru. Jde o to, aby pracovník svým připojením ke klientovi pro něj vytvořil dostatek bezpečí.

**Dojednávání** pozice pracovníka a objednávky klienta. Cílem je, aby oběma bylo jasné, co pracovník může nabídnout a co si klient přeje.

**Průběh** rozhovoru udržuje užitečné pracovní vztahy. Jde o dosažení společného cíle vyřešením problému.

**Ukončení** rozhovoru staví na ověření úspěchu a zhodnocení společné práce.

**Příprava** znamená další vzdělávání, seberozvoj, supervizi a přípravu.

---

<sup>1</sup> Pokud není přímo uvedeno jinak, jsou citace převzaty z tohoto slovníku.





# PŘÍPRAVA

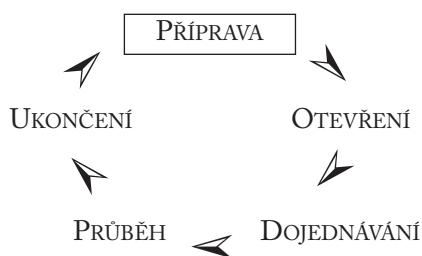
---

*„Když se pracovník sejde s klientem, většinou je zahrnut množstvím informací, které ještě navíc výrazně narůstá s každým dalším členem rodiny zapojeným do rozhovoru. Aby pracovník nebyl beznadějně zaplaven informacemi, musí je nějakým způsobem organizovat.“*

*Karl Tomm*

Pro nás lidi je přirozenou potřebou vysvětlovat si věci. Jakmile pro ně vytvoříme smysluplné vysvětlení, začínáme jim rozumět. Pracovník má sice pro svou profesi prostor, povinnosti a limity vymezené zákony, zvyklostmi, tradicí, profesní etikou atd., ale rozhovor otevírá příležitost pro nekonečné množství nových významů, a proto nikdo není schopen pracovat se vším, co se během rozhovoru vyskytne. Pracovník v záplavě informací udělá totéž, co kterýkoli člověk. Z celého množství si vybírá to, co mu dává smysl, a tím se dál zabývá.

Aby pracovník mohl vybírat účinně, potřebuje dobře rozumět tomu, co dělá, proč to dělá a k čemu je to dobré. K tomu všemu slouží příprava pracovníka: přináší smysluplná vysvětlení pro jednotlivé volby.



## Setkání

Abychom mohli mluvit o společné práci, musí se profesionál s klientem setkat. Mohou to být na jedné straně sociální pracovník, lékař, psycholog či psychoterapeut, psychiatr, dobrovolný pracovník, člen charity, ale i manažer či prodávající atd. Na druhé straně sociální případ, nemocný či klient, podřízený či zákazník atd. Od této chvíle budu tyto, ale i další účastníky rozhovoru označovat **pracovník a klient**<sup>2</sup>.

A protože půjde o profesionalitu a úroveň profesionality, je třeba mít na paměti, že se týká všech profesí, v nichž se jedná a pracuje slovem. Pokud budu zmiňovat konkrétní obor, použiji sociální práci, protože ze seminářů na katedře sociální práce Filozofické fakulty Univerzity Karlovy vzešla myšlenka tuto knížku napsat. Pracovníci ostatních profesí včetně psychoterapie mohou tento model použít ve svém oboru, protože principy aplikace jsou pro všechny stejné.

Pracovníka a klienta svedou dohromady odlišné touhy, žádosti či přání každého z nich. Pracovník chce pomáhat. To jej přivedlo k určitému vzdělání, profesionalizaci. V důsledku toho se vyskytuje na místě, kde podle společensky uznávaných pravidel a s patřičným osvědčením má na dveřích napsáno, že je Pracovník. Sám sebe chápe, sám sebe definuje jako toho, kdo chce pomáhat. Aby pracovník pomoc skutečně mohl poskytovat, potřebuje mít jasno v tom, co pomoc je, a co není. Teprve následně v pořadí přichází otázka, jak pomoc poskytovat.

Klienta přivádí k vzájemnému setkání touha, žádost nebo přání nalézt pomoc. I u klienta, který přichází takzvaně „nedobrovolně“, je nakonec tím, co jej dovede ke spolupráci s pracovníkem, naděje, že by mu přece jen mohl pomoci. Klient sám sebe chápe, sám sebe definuje jako toho, kdo si žádá pomoc. Má tedy již předem vytvořenou představu o tom, co pro něho může být pomocí a co pro něho pomocí není, byť možná zformulovanou jen v hrubých obrysech.

Pro pracovníka i klienta je společné setkání (nehledě na délku jeho trvání) jen epizodou jejich životů. Kromě nabízení a hledání pomoci, které je svedly dohromady, dělají oba nepřeberné množství jiných věcí. Řeší problémy, zvládají své životy, zažívají úspěchy i neúspěchy, a to vše v nejrůznějších mezilidských situacích a různých postaveních v rámci těchto situací. Dokonce oba nepochybně zažili i opačné postavení, kdy pracovník hledal pomoc a klient pomoc nabízel. Každému dělá dobře, když je užitečný, a jeden z nejspolehlivějších způsobů, jak tento pocit získat, je někomu pomáhat.

Oba se tedy rozhovoru účastní z odlišných důvodů a pro uspokojení odlišných potřeb. Pro uspokojení své potřeby pomáhat potřebuje pracovník vidět, že je klientovi užitečný. Od počátku kontaktu s klientem si klade otázku, co klient potřebuje. Má ji na mysli, když se připravuje na setkání, když před setkáním pracuje se spisy, když mluví s klientem. Odpověď na tuto otázku je klíčem, kterým si pracovník otevírá možnost uspokojení své vlastní potřeby být užitečný.

V naší kultuře lze s jistou nadsázkou rozlišit tři modely pomáhání.

První je model křesťanský, postavený na sebeobětování jako nejvyšší pomoci druhému. Kristus na sebe vzal hříchy lidstva, aby přispěl k jeho spasení.

---

<sup>2</sup> Rozlišení pracovníka a klienta není založeno na segregaci pohlaví. Víím, že například většina sociálních pracovníků jsou ženy, jde skutečně pouze o gramatické zjednodušení.

Druhý model, židovský, ukazuje jako nejvyšší pomoc správný výklad, který je založený na tradici chápání skrytých věcí. Nejvíce pomůže moudrá, odhalující rada zkušeného.

Třetí model zformuloval řecký filozof Prótagorás: „Mírou všech věcí je člověk, jsoucích, že jsou, a nejsoucích, že nejsou.“ Proto i to, zda pomoc je opravdu pomocí, může posoudit pouze její příjemce.

V této knize se přikláním k třetímu modelu s vědomím hlubokého respektu k prvním dvěma a s úctou k výsledkům, jež přinesly. Jejich limitem je, obecně řečeno, že klient může dělat a chtít cokoli. Přeje-li si pomoc ze strany pracovníka, vstupuje do oblasti, v níž pravidla stanovuje či zprostředkuje pracovník. Klient v zásadě není povinen o těchto pravidlech vědět, naopak pracovník je povinen jej poučit a případně odmítnout klientova přání, která nechce naplnit. Pracovník nese odpovědnost za to, zda dokáže využít svých možností nabízet pomoc.

# Přebírání kontroly a nabízení pomoci

*Všechno, oč tu běží, je hledání a nabízení pomoci.*

Cokoli, co pracovník v rámci své profese udělá, patří do jedné, nebo druhé kategorie: buď klientovi pomáhá, nebo jej kontroluje. Obojí patří do „technické“ výbavy pracovníka, obojí je potřebné a má své místo, obojí jsou profesionální způsoby práce a obojí se vyskytuje v průběhu rozhovoru s klientem. Vykonává-li například pracovník dozor nad dodržováním práv dítěte, nebrání to, aby současně nabízel pomoc zaměřenou na posílení rodiny.

Na výchově v rodině lze dobře ukázat podstatu rozlišení pomoci a kontroly. Aby se člověk stal člověkem, musí do společnosti vřst. Přitom mu pomáhá, že jej má někdo na starost v jakémisi soustavném tréninku. Bez tohoto tréninku by se nedostal do lidského světa, jak je vidět na tzv. vlčích dětech, které nevyrostly v lidské společnosti. Rodiče tedy dítě učí, trénují, drezírují a kontrolují v získávání návyků slušného, společenského chování, obvyklých zvyků, mateřské řeči a lidského myšlení. Dělalí to rodiče a všichni další, kteří jsou kolem. Takováto důkladná průprava, kterou si rodiče berou na starost, vytváří dítěti příležitost „žít s lidmi ve stejném světě.“ Celému tomu postupu říkávame výchova nebo socializace, chceme-li použít termínu ze sociální psychologie. Samotná socializace je vedena potřebou lidí žít spolu a z toho plynoucí nutnosti zařazovat nové členy, čili připodobnit je obrazu svému, potřebou rodičů, aby jejich dítě bylo, „jak má být“, tedy podle společenských pravidel a norem. Navíc by bez takové péče dítě, tím spíše, čím je menší, vůbec nepřežilo.

«Socializace = proces, v němž dochází k postupné přeměně člověka jako biologické bytosti v bytost společenskou. Realizuje se ve společenském životě, zejména v průběhu mezilidských interakcí.»

*Malá encyklopedie současné psychologie,  
Hyblík, Nakonečný, 1973*

Jenže prvotní bezmocnost je právě to, co se výchovou nejvíce mění. Nejspornějším bodem celé výchovy je posuzování této změny: zda je ještě třeba vychovávat, nebo zda už je možno přenechat dítěti samostatnost. Každé dítě řeklo svým rodičům: Já sám! Dyť už nejsem malej! Nestarej se! Nemluv se mnou jako s dítětem!

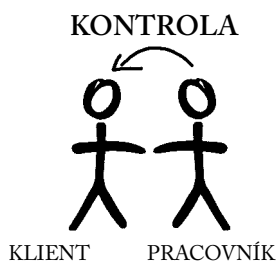
To, co popisují, je rozdíl mezi přebíráním kontroly nad někým (či starostí o někoho) a nabízením pomoci. Kontrola (starost) je **nevyhnutelná, účelná a potřebná**. Liší se od pomoci tím, že je postavena na zájmech jiných lidí než toho člověka, o kterého je postaráno, jakkoli v běžné řeči říkáme, že je to v jeho zájmu, jakkoli je to nevyhnutelné, účelné a potřebné. V žádném případě neříkám, že je kontrola horší či lepší než pomoc. Tvrdím, že jde o dvě různé činnosti a že pro pracovníka je užitečné umět mezi nabízením pomoci a přebíráním kontroly rozlišovat, třeba jen proto, aby si nenamlouval, že pomáhá, když kontroluje.

Aby pracovník přesně věděl, kdy může mluvit o pomoci, potřebuje ji chápat jako výsledek vzájemné interakce s klientem, která splňuje následující:

1. Prvním krokem je klientova **objednávka**, to znamená přání.

2. Druhým krokem je pracovníkova **nabídka**. Tou si pracovník otevírá příležitost nabídnout pomoc. Je to jeho odpověď na objednávku. Tedy nabídka pomoci vycházející vstříc hledání pomoci.
3. Tyto kroky se opakují ve sledu, jemuž říkáme **dojednávání** či nabízení pomoci. Výsledkem nabízení pomoci je dohoda o pomoci, jejím cíli, čili o zakázce nebo kontraktu. To jsou synonyma označující, že se pracovník s klientem domluvili na společné práci, jejím cíli a cestě, jak jej dosáhnout. Tedy vyřešení otázky, co spolu budou dělat, aby pracovník naplnil svou touhu pomáhat a klient svou touhu pomoc najít.

### OBRÁZEK 1: KONTROLA



### OBRÁZEK 2: POMOC



Pomoc pak je dojednaný způsob společné práce, kterou si klient přeje, pracovník ji nabídl a klient zvolil. Cestou k uskutečnění pomoci je její nabízení.

Obrázek 1 ukazuje průběh přebírání kontroly. V případě přebírání kontroly je prvním a rozhodujícím krokem, který určí, že jde o kontrolu, krok toho, kdo se rozhodl postarat se na základě své domněnky, že druhý právě toto potřebuje. To znamená sledovat „jiné zájmy“ než výslovnou a rozhovorem ověřenou klientovu objednávku. Jinak řečeno jedná dle svého uvážení nehlédě na klientova přání.

Obrázek 2 ukazuje sled interakcí, které charakterizují nabízení pomoci a pomoc. Nápadně dokládá, mluvíme-li o výchově, jak odlišná je řeč rodičů k dětem, když je kontrolovat a když s nimi mluví jako partneři nabízející v dialogu pomoc. Pracovník a klient spolu mohou jednat v obou polohách, v rovině přebírání kontroly i v rovině nabízení pomoci. Pracovník musí umět obojí. Podmínkou je, aby byl schopen jasně rozlišit, kterou z obou variant právě zvolil.

Rozlišování pomoci a kontroly se může na první pohled jevit jako banální, samozřejmé a pro běžný život nepodstatné. Jenomže pracovník není v běžném životě. Je to od-

borník, který se nachází ve zcela zvláštní profesionální situaci, v níž musí zacházet s velmi jemnými odstíny rozdílů a psychologických nuancí. To jej zavazuje k tomu, aby i cosi jinde samozřejmého stále znovu zkoumal a prověřoval.

Ve slovníku běžné, ale i odborné řeči jsou ve slově „pomoc“ významy „nabízení pomoci“ a „přebírání kontroly“ často zmateně pomíchané, spojené dohromady v jakési závorce. Proto všude dál v tomto textu budu používat slovo pomoc v právě definovaném významu. Je poněkud užší než ten z běžné řeči, který bude od této chvíle označován jako: [pomoc].

Z obrázků je zřetelný rozdíl nejen v tom, od koho vychází první akce, ale také v časové náročnosti. Je zřejmé, že kontrola je rychlá, rychlejší než dojednávání. To může být v mnohých případech rozhodujícím důvodem pro její volbu. Nedostatek času je nejčastějším důvodem pro použití kontroly, ale také nejčastější výmluvou pro její zneužití. Kontrola je obvykle provedena velmi rychle, ale pak se dlouho vyjasňuje, k čemu byla, a dlouho se to dává do pořádku.

### OBRÁZEK 3



Dojednávání může být velmi dlouhé, může například trvat i celou dobu setkání. Zkušenost však ukazuje, že i takto strávený rozhovor má hojivé účinky, protože jsou v něm již obsažena základní kritéria pomoci, totiž respekt, užitek a krása.

### OBRÁZEK 4



Dále je z obrázků zřejmé, že k pomoci nemůže dojít bez jejího předchozího dojednání, že nelze pomoc „udělat“, aniž by byla odpovědí na klientovo výslovné přání. Jinak řečeno, pracovníkovo jednání, které není odpovědí na klientovu objednávku, není pomocí, ale kontrolou.

Pro přebírání kontroly je charakteristické, že ten, kdo se stará, se řídí svými normami. Nemusí to být normy, které si sám vymyslel, naopak v drtivé většině jsou to normy společnosti, kterou zastupuje. Z vlastní vůle se činí, aby nežádoucí či nedostačivé změnil na žádoucí. Sociální psychologie pro to má pojem kanalizace. Jev, který není v „linii“ kanálu, je potřeba dostat tam, kam patří.

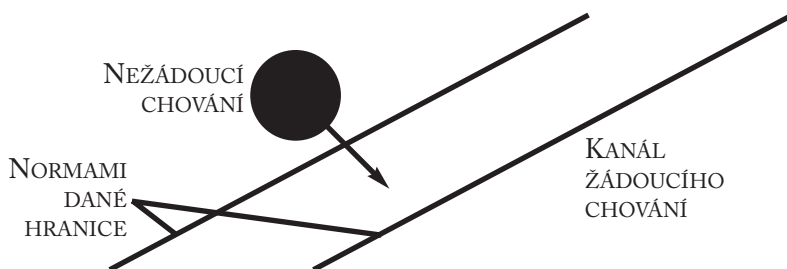
Jedná se například o situace v běžném životě, kdy člověk neváhá a zasáhne, protože se mu to jeví nevyhnutelné. Půjde-li slušný člověk kolem tůně a uvidí v ní třepetající se ruku, nepochybně zasáhne a pokusí se tonoucího vylovit. Přinejmenším proto, že topit se člověk nemá, je to nezdravé a vůbec nežádoucí. Topit se nemá. Touto větou je definována norma, vymezen kanál, do něhož je třeba svést nežádoucí chování — tedy vytáhnout dotyčného z vody. Uvedený příklad právě svou výstředností ilustruje rozdíl: postarat se o někoho je kontrola vykonávaná nezávisle na vůli toho, komu je starost věnována. Samozřejmě, že není možné se tonoucího ptát, jak to myslí a co chce pohyby své ruky vyjádřit, proto nemůže být prvním krokem jeho objednávka. Námítku, že už samotný pohyb ruky je jasným znamením, co tonoucí chce, musím zamítnout. Je dostačujícím znamením, aby člověk volil zásah, ale vůbec nic nevypovídá o tom, co si myslí ten, kdo rukou hýbá. Teprve podaří-li se ho zachránit, může nám říci, co měl na mysli, když rukou hýbal. Možná, že vůbec nic.

Jak vidno, nelze jednoduše říci: kontrola je nežádoucí a pomoc je to pravé. Obojí jsou potřebné a užívané způsoby interakce. Jevšak třeba je rozlišovat. Kontrola je běžný, všeobecně vážený prostředek lidské interakce, bez něhož by nebylo kontinuity civilizace. To, co sociální psychologie nazývá socializací, je názorný příklad to-

ho, jak je dítě kontrolováno, aby se zařadilo mezi lidi. Podobně v profesionální práci má kontrola svůj smysl. Je nevyhnutelná, účelná a užitečná.

Pro praxi práce s lidmi je podoba s výchovou důležitá. Každý, kdo zažil chvíli, v níž výchova přestala být kontrolou a stala se pomocí, pamatuje, jak vše šlo najednou jinak. Pomoc je **užitečná, respektující a příjemná**, protože je založená na spolupráci rovnocenných. Pomoc je nepřetržitým zvaním druhého k dialogu. Je známkou profesionality toho, kdo chce [pomáhat], že umí ve své práci rozlišit momenty, kdy se stará, od momentů, kdy nabízí pomoc. Umět s tímto rozlišením zacházet je základem procesu reflektování vlastní práce. To znamená soustavného a disciplinovaného pozorování své vlastní práce, přemítání nad ní v jejím průběhu a soustavného zacházení se sebou samým.

#### OBRÁZEK 5: KANALIZACE



Z hlediska klienta je nabízení pomoci přizváním ke spolupráci rovných, přebírání kontroly je posunutím do podřízené pozice. Z hlediska pracovníka je rozlišení pomoci a kontroly zásadní tím, že nelze obojí dělat současně. V každé chvíli pracovník buď kontroluje, nebo pomáhá. Nelze pomáhat kontrolou.

Rozlišení pomoci a kontroly postupně vede zpět k otázce, odkud se bere, kde k němu vlastně dochází, čili kdo je rozlišuje a kdo rozhoduje o tom, kterou cestou se ubírat. Z uvedených schémat lze vidět, že rozhodnutí vždy vychází ze strany pracovníka. On určuje podstatu dalšího kroku tím, že buď převezme kontrolu, nebo nabídne pomoc. Určující není počínání klienta. Pochopitelně, že pracovník na ně při rozhodování bere ohled, ale samotná volba, zda bude vytvářet příležitost pro rozvinutí pomoci, nebo zda převezme kontrolu, leží v každém okamžiku rozhovoru na pracovníkovi. Tím na pracovníkovi leží obrovská zodpovědnost.

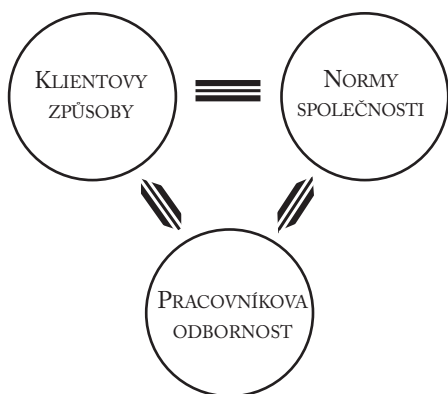


# Smysl a poslání sociální práce

*Sociální práce je to, co dělá sociální pracovník. Zbývá už jen otázka, kdo je sociální pracovník.*

Sociální práci, stejně jako jiné pomáhací profesi, stačí tři opěrné body, aby stála pevně.

## OBRÁZEK 6: OPĚRNÉ BODY



Prvním bodem, o který se opírá, jsou zákony, předpisy, povinnosti a možnosti, které z nich vyplývají. Obecně řečeno normy, které jsou stejně závazné, ať už jsou psané, či nepsané. Jsou to společenská pravidla, standardy představující přípustné hranice ve vztazích mezi lidmi. Prikazuje nebo zakazuje se jimi určité chování pro konkrétní situaci. Normy jsou podle slovníku směrnice, pravidla, jejichž zachování je závazné, např. mravní, právní, technické atd. První bod tedy tvoří **normy**.

»Sociální norma = regulativ sociálních vztahů lidí, jímž se určují a vymezují sociální interakce uvnitř dané sociální skupiny a jímž se prikazuje nebo zakazuje určité chování. Dělí se na čtyři kategorie: obyčej, mravy, zákony, tabu.«

*ABC člověka, Orbis Praha 1977*

Druhým bodem jsou způsoby chování, jednání, myšlení, postoje, přání, názory, přesvědčení, styly života, které z člověka činí klienta. Klient je tedy osoba, která potřebuje ve svých způsobech [pomoc]. Bez klientů by nebylo sociální práce. Obecným důvodem, proč se člověk stane klientem, je, že se jeho způsoby nesrovnávají s normami. Velmi často se nesrovnávají s normami, které klient nosí v sobě samém. Druhý bod tedy tvoří **způsoby klientů**.

Z hodnocení způsobů jako toho, čím se někdo nesrovnává s normami, se zrodila sociální práce. Například ochrana dětí před chováním dospělých a rodičů, které se začalo jevit jako nežádoucí.

Třetím bodem, nutným k vyvážení a stabilizaci předchozích dvou, je profesionální **odbornost pracovníka**. Touto odborností je umění být prostředníkem mezi normami a klienty. Protože jde o dovednost, znamená to, že pracovník musí pracovat sám na sobě, aby svou odbornost vytvořil, udržel a rozvíjel.

»Odbornost = týkající se určitého oboru, specializace.«

»Odbornost = souvisí s významy nésti břímě a nésti plody.«

*Etymologický slovník jazyka českého, SPN Praha 1978*

Posláním sociální práce, podle mého názoru, je vést dialog mezi tím, co chce společnost ve svých normách, a tím, co si přeje klient. Rozvíjet přitom dialog jako spolupráci a kooperaci rovnocenných partnerů. Pracovníkovou odborností je pak umět být prostředníkem mezi normami společnosti a přesvědčením klienta.

Prostředník působí na obě strany, tedy na klientovo chování i společenské normy. Obecný cíl sociální práce je v soustavné koordinaci změn na straně norem i na straně klientových způsobů. K tomu slouží metody přebírání kontroly a nabízení pomoci.

K výstižnému pojmenování postavení pracovníka se velmi dobře hodí diplomatický slovník se svým pojmem mimořádný a zplnomocněný vyslanec. To znamená osobu pověřenou vysílajícím státem, aby vykonávala povinnosti spojené s touto funkcí, tedy vybavenou plnými mocemi a se speciálním posláním. Pracovník je v tomto smyslu vždy vyslancem společnosti, která ustavila jeho funkci. Je její představitel, zástupce, ochránce a jednatel. Má zvláštní poslání věnovat se těm způsobům chování členů společnosti, které z hlediska norem vyžadují [pomoc].

Postavení vyslance nespočívá jen v tlumočení zájmů vysílající země. Jeho úkolem je naslouchat, co se děje v místě jeho působení. Je tedy jakýmsi dvoucestným komunikátorem, který hájí zájmy své země a zároveň domů tlumočí mínění těch, s nimiž jedná.

Pracovník jakožto prostředník mezi normami společnosti a způsoby lidí dělá mimořádné věci: je mediátor, katalyzátor, koordinátor, komunikátor.

#### OBRAZEK 6: PROSTŘEDNÍK



Když probíhá jednání, mění se nejen klient a normy, ale i pracovník sám. Z této jeho změny se teprve může urodit pocit dobré práce. Naopak, jestliže pracovník bude postupovat stále stejně a sám se změně bránit, ustrne, zkožnatí a ztratí lidskost.

Být prostředníkem, znamená být uprostřed mezi danými krajnostmi. Protože se obě krajnosti neustále mění, tj. mění se normy, o něž se jedná, stejně jako chování klienta, je pozice prostředníka pokaždé odlišná. Mezi normami a klientovým chováním může být velmi rozličná vzdálenost, a má-li je pracovník sladit, musí být co nejdéle v pozici toho, kdo je k oběma stranám stejně daleko. Vyrovnaná pozice, kdy se pracovník dokáže udržet ve stejné vzdálenosti od obou stran, je ideálem, k němuž by měl pracovník směřovat. Jedině on totiž rozhoduje o pozici, kterou zaujme. Jestliže se posune k jedné nebo druhé straně, přestává být prostředníkem, a to tím spíš, čím je jeho pozice vzdálenější středu.

#### OBRAZEK 7: OBHÁJCE KLIENTA



Posouvá-li se pracovník blíže klientovým způsobům, častěji nabízí pomoc, je klientovým obhájcem, staví se na klientovo místo. Tím je méně pohyblivý, protože klesá jeho schopnost rozpoznat, kdy je na místě přestat s nabízením pomoci, a ztrácí tak svou pozici mimořádného vyslance.

#### OBRÁZEK 8: PRACOVNÍK AGENTEM



Posouvá-li se pracovník blíže k normám společnosti, je více jejich agentem. Jeho pozice je spíše pozicí loajálního experta, v níž se klade důraz na dovednosti, související s přebíráním kontroly. Naopak je v této pozici méně nabízení pomoci, méně spolupráce, méně respektu ke klientovým přáním a očekáváním, méně vstřícnosti a méně pružnosti.

Rozhodujícím faktorem, určujícím pracovníkovu pozici, je jeho reflektování, tedy soustavné a disciplinované pozorování, co vlastně dělá, kde se nalézá. Přitom ideální pozice ve středu mezi normami společnosti a způsoby klienta není mrtvý předpis a známkou strnulosti by bylo také to, jestliže by ji pracovník neuměl opustit. Jakmile ji však opouští, měl by si to uvědomovat a měl by také znát smysl a cíl svého směřování. Nepochybně jsou situace, kdy je zcela odpovídající přiklonit se na klientovu stranu proti normám společnosti, a naopak. Nepopisují zde žádné speciální pracovní metody. Jde mi o to, aby pracovník věděl, jak jeho pozice mezi klientem a společností určuje způsoby jeho vlastního chování, a uměl s tím zacházet

V tomto smyslu pracuje pracovník především na sobě. Zdroje svého rozhodování reflektuje tím, že si klade otázky:

- Beru zodpovědnost za své konání?
- Co je pro mne znamením úspěchu v práci?
- Vyjasňuji soustavně své poslání?
- Za co nesu odpovědnost a co je odpovědnost klienta?
- Jsem dostatečně pohyblivý, aby se mi dařilo vidět situaci z rozličných pohledů?

Když si pracovník vede dobře, cítí, že přispívá k všeobecnému pořádku a rozvoji koordinace a harmonie — daří se mu dělat hezké věci. Lidem dává pocit příslušnosti k okolí a současně pocit vlastní jedinečnosti. Šíří porozumění jednoho člověka druhému. Jeho koordinace přispívá ke sladění orchestru, v něm má každý svůj hlas a rozumí hlasům ostatních. Dobrý pracovník má v sobě něco z diplomata, který dovede dojednat shodu právě tam, kde jiní selhávají. V neposlední řadě se dobrá sociální práce projevuje rozvíjením všeobecné citlivosti pro situaci a náladu a vytvářením sítě účastníků celého dění.

Navic, ať se mu to líbí, nebo ne, je každý pracovník zapojen do politického dění, protože v jeho každodenní činnosti se naplňují normy společnosti, a to je záležitost ryze politická. Politika určuje i šíři jeho působení, včetně finančních zdrojů. Finanční vztah je zvláště obtížný, protože sociální práce nikdy nebyla a možná nebude profitní činností. Znamená to, že si neustále musí říkat politikům o peníze. Do-hovor pak balancuje mezi okamžitými výdaji a dlouhodobými výsledky. Zastánci

sociální práce teprve nedávno poukázali na to, že my všichni příliš často žádáme politiky o pravý opak toho, co nabízejí. My říkáme: „Plaťte hned a výsledky se dostaví.“ Oni říkají: „Předložte výsledky a otevřeme vám účet.“<sup>3</sup>

Sociální práce má dlouhou historii v ovlivňování života dětí a rodin, které vedlo k politickým změnám. Clarke Chambers, historik sociálních věd, říká: „Žádná oblast boje za pokrok společnosti nespotřebovala tolik morální energie reformátorů jako křížové tažení proti zneužívání dětské práce v dolech, továrnách, na ulicích a v polích.“<sup>4</sup> Podobný vývoj stále pokračuje. Dnes např. přicházejí pracovníci do politického dění s postupným otevíráním témat týkajících se zneužívání a zanedbávání dětí. Pracovník se může angažovat dvěma cestami. Jednak jako občan, který se věnuje zvládání obtížných sociálních situací. Jednak jako profesionál, hluboce zapojený do života těch rodin a dětí, které jsou centrem veřejného zájmu. Za to je placen a za to nese odpovědnost, a tím je také zapojen do ovlivňování politiky, což je odpovědnost morální.

Morální odpovědnost znamená soustavně se zabývat otázkami etiky vlastní práce. Pracovník, protože je člověk, není nezaujatý, objektivní pozorovatel. Na všem, co se mezi ním a klientem odehrává, se aktivně spolupodílí, včetně rozvíjení těžkostí, nedorozumění a nespoupráce.

Normám společnosti a způsobům klienta je věnováno nejen mnoho knih, ale i většina pozornosti pracovníků, jejich učitelů a supervizorů. Je nesmírně užitečné takové znalosti mít. Ovšem teprve soustavným rozvojem osobní profesionality mohou být tyto zkušenosti postaveny tam, kde budou mít pro pracovníka užitek.

Jsou nepochybně různá pojetí profesionality. Za základní rys každé profesionality považují zacházení s nejistotou volby. Pracovník v každém okamžiku volí, rozhoduje se, vybírá jedno slovo, řešení, nápad, tím opouští všechna ostatní, a to není snadné. Práce s volbou je úhelným bodem jeho profesionality, a tedy odpovědnosti. Naštěstí pracovník není na své rozhodování nikdy sám. Kdykoli bude chtít, má na pomoc zaujatého a schopného spolupracovníka — klienta.

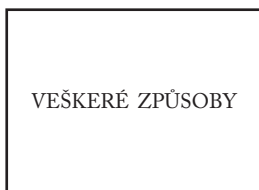
---

<sup>3</sup>Pecora et.al: The Child Welfare Challenge, str. 5

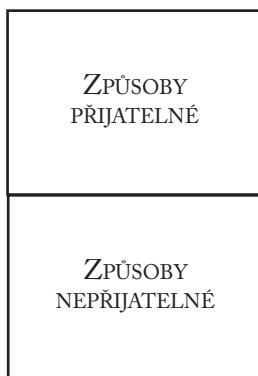
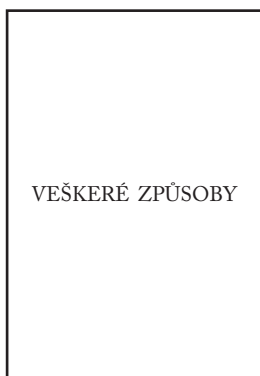
<sup>4</sup>tamtéž str. 1

# Princip držitele problému

PŘEDSTAVME SI VEŠKERÉ  
ZPŮSOBY (CHOVÁNÍ)  
KLIENTA JAKO JEDEN  
OBDÉLNÍK



Tato představa zahrnuje všechno podstatné i nepodstatné, cokoli, co se dá shrnout do rámce „vše, co pracovník ví o klientovi.“ Jakmile se pracovník o klientovi cokoli dozví, zcela bez prodlení a automaticky dochází v jeho mysli k rozdělování klientových způsobů chování na dvě velké skupiny. V první jsou způsoby přijatelné, zatímco v druhé skupině jsou způsoby nepřijatelné. Pracovník by měl mít stále na paměti nejen, že je to on sám, kdo vybírá, čemu z klientových způsobů se bude věnovat, ale že určuje i rozlišení klientových způsobů na přijatelné a nepřijatelné.



Přitom se hranice mezi oběma částmi neustále mění. Všechny změny vycházejí z přirozeného pracovníkova přání věcem rozumět a tím, jak je automaticky zařazuje a třídí do jedné ze dvou částí, řídí i velikost těchto částí. Pracovník by měl vždy počítat jako s něčím přirozeným, že i s ním

a i v jeho profesi se dějí změny, kterým podléhá jako každý člověk. Jedním z nejdestruktivnějších názorů je přesvědčení, že existují standardní postupy indikované pro určité situace, že pracovník musí umět tyto situace diagnostikovat a nasadit přiměřený, předem připravený postup. Jinak by se nemohl považovat za kompetentního odborníka. Tento pohled vychází z tradice diagnostického modelu, v němž platí, že nejprve je třeba zkoumat, na základě toho stanovit diagnózu a nakonec nasadit léčbu. Tedy: (vy)šetření — diagnóza — zákrok.

Třístupňové diagnostické pojetí vede k těžkostem doléhajícím na pracovníka:

1. Klade hlavní důraz na to, jak rozumět klientovi, a nikoli na to, jak rozumět průběhu vzájemného dění mezi klientem a pracovníkem.
2. Předpokládá, že pracovník se nalézá mimo to, co se snaží ovlivňovat. Jeho zákrok je chápán jako výsledek (vy)šetření a diagnózy.
3. Předpokládá, že existuje jasná hranice mezi pracovníkovým profesionálním a osobním Já. „Profesionální objektivita se přitom cení jako to, čím se pracovník může oddělit od svých subjektivních pocitů, prožívání či názorů, které by mohly negativně ovlivnit jeho práci. Naneštěstí právě tento předpoklad vytváří v myslích mnohých pracovníků rozštěpení, jehož důsledkem jsou profesní

stereotypy a rigidita, které potlačují veškeré cítění a nakonec i radost z vlastní práce.“ (Shulman 91)

Profese pracovníka je velmi osobní a mohu se k Shulmanovi jen přidat, když říká: „Během výcviků pracovníků jsem si znovu a znovu ověřoval, že praxe je naučila důležitosti zapojení jejich lidských kvalit do spolupráce s klienty, jakkoli museli tento styl práce utajovat před svými kolegy, kteří by je označili za neprofesionální.“

Na rozdíl od diagnostického pojetí a vzhledem k uvedeným těžkostem se domnívám, že profese pracovníka je velmi osobní záležitostí. Je to těžká práce, při níž pracovník denně prochází mnohými změnami. Požadavek důsledné a soustavné neosobnosti by jej nedovedl k ničemu jinému než k strnulé rutině, v níž není místo pro lidskou důstojnost klienta. Na místo požadavku neosobnosti a nezaujatosti stavím jiné požadavky: práce s klientem má být **příjemná, respektující, a tím užitečná.**

Shulman a Buchan ve své studii z roku 1982 o praktických lékařích ukázali, že lékařovy postoje k pacientům (pozitivní, negativní či neutrální) byly velmi důležitým činitelem, který spolehlivě předurčoval pacientovo porozumění, spokojenost a zlepšení potíží. V protikladu k faktu, že lékaři si byli jisti tím, jak jsou jejich „osobní“ pocity mimo jejich profesionální postavení, pacienti velmi přesně vnímali pocity lékařů a byli jimi ovlivněni.

Velikost obou částí obdélníku, znázorňujícího veškeré způsoby klienta rozdělené na přijatelné a nepřijatelné, se mění hned v několikerém smyslu:

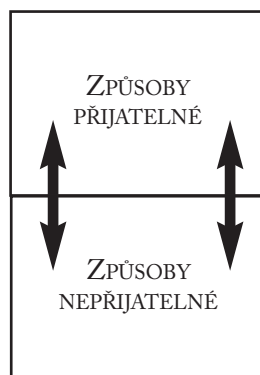
1. Chování téhož klienta pracovník rozlišuje různě podle toho, v jakém rozpoložení se právě sám nachází. V dobré náladě, dobře vyspaný, během úspěšného dne bude samozřejmě oblast akceptovatelného rozšiřovat. Naopak budou dny a nálady, kdy pro něj bude nepřijatelné téměř cokoli. Jsou dny, kdy mu nevádí, že klient vejde bez klepání, a jsou dny, kdy to nesnese. Jednou vadí, když si klient sám sedá, jindy je divné, že si nesedá. Jednou je pracovník shovívavý, jindy „přitvrdí“. A to vše u jednoho a téhož klienta.
2. Totéž chování u jednoho klienta bude pracovník hodnotit jako přijatelné, zatímco u jiného jako nepřijatelné, prostě díky tomu, jak vnímá rozdíly v jejich rysech, jak jsou si vzájemně sympatičtí. Nepochybně se bude pracovník chovat jinak, když k němu přijde páchnoucí pobuda, než když přijde nešťastná maminka. Ne proto, že by byli tolik jiní ve svém trápení. Jsou jiní v očích pracovníka.
3. Ve hře je rozlišení přijatelného a nepřijatelného chování podle místa a doby. Na určitém místě je dané chování přijatelné, zatímco na jiném je nepřijatelné, ať již prostorově nebo časově. Chování, které na začátku pracovního vztahu pracovník ještě toleruje, bývá obtížné tolerovat, jestliže se je dlouhodobě snažil odstranit.
4. Mění se i pracovníkovy přístupy k práci a jeho profesionalita. Je jen přirozené, že se vyvíjí jeho pohled na klientelu, přístup k ní i způsoby, jakými se ke klientům vztahuje. Pracovníkův profesní rozvoj, vývoj a proměny jsou dalším zdrojem změn.

Znamená to, že přístup pracovníka ke klientům je nutně nestálý. Pracovník není a ani by neměl být strojem, který za všech okolností dělá totéž. Je lidská bytost, a proto soustavně prochází změnami. Díky tomu jsou všechna jeho rozlišení chování klientů na přijatelné a nepřijatelné proměnlivá, přinejmenším v důsledku uvedených vlivů. Očekávání, že se na pracovníkovi neodrazí jeho momentální duševní

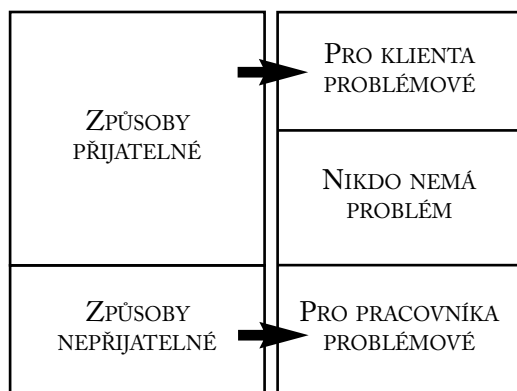
rozpoložení, vede k nelidskosti vůči pracovníkovi, a navíc je to požadavek nesplnitelný. O to důležitější je netvářit se, že něco takového je možné, ale počítat se svou lidskou stránkou a pamatovat na její rozvíjení. Přijme-li pracovník takovýto pohled na sebe a svou práci, bude ho jeho práce víc těšit a bude v ní mít větší úspěchy. Současně se stane odpovědnějším.

Rozšíříme-li pohled z jednoho pracovníka na celé pracoviště, je zřejmé, že každý člen pracovního týmu bude mít jiná rozlišení. To považuji za přirozené a navíc užitečné, protože by byla škoda, kdyby všichni pracovníci viděli všechny klienty stejně. Pokoušet se o jednotný pohled je zavádějící, proti přirozenosti člověka a v neprospěch klientů. Vycházím z předpokladu, že klienti více než srovnání podle a do jedné linie potřebují podnítit a posílit individuální změnu. V tom jim víc pomohou rozličné přístupy.

V RŮZNÉ NÁLADĚ  
 U RŮZNÝCH KLIENTŮ  
 V RŮZNÝCH SITUACÍCH  
 V RŮZNÝCH DOBÁCH  
 U RŮZNÝCH PRACOVNÍKŮ



Princip držitele problému<sup>5</sup> pomáhá rozlišit přebírání kontroly při řešení problémů klientů od nabízení a poskytování pomoci. První krok pracovník učiní rozlišením klientových způsobů na přijatelné a nepřijatelné. V dalším kroku je to klient, který rozlišuje oblast, označenou pracovníkem za přijatelnou, také na dvě části. Obdélník, představující veškeré způsoby klienta, se tak rozdělí na tři části. Novou částí je ta kýžená, kde není žádný problém. Ani pracovník, ani klient nemají pocit, že by se její obsah měl měnit.



Zbývající část vykazuje z hlediska pracovníka způsoby přijatelné, například chození do práce, rodičovství apod., ale z hlediska klienta se v této oblasti jedná o něco, s čím spokojen není, co by podle něho bylo potřeba změnit. Toto chování přináší klientovi problém, trápí ho, sužuje, zlobí, činí ho nešťastným. V takovém případě je „držitelem“ problému klient, protože pro pracovníka spadá do oblasti přijatelné-

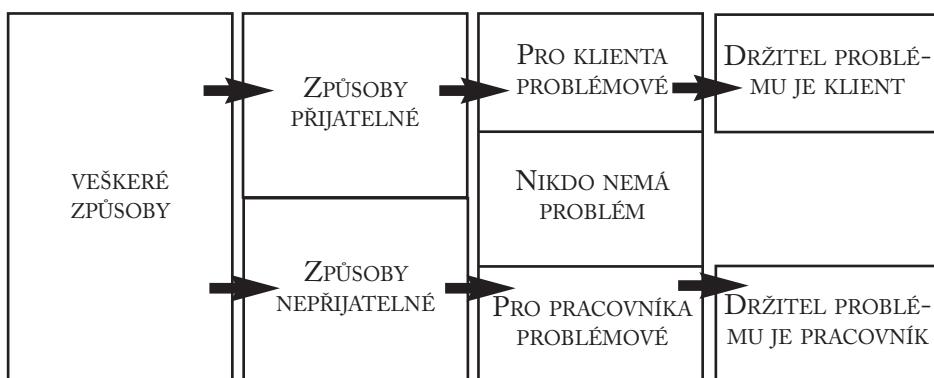
<sup>5</sup> Autorem principu držitele problému je dr. Thomas Gordon.

ho. „Paní sociální, já bych do tej roboty aj chodil, ale oni mi nedají práci.“ Tady vzniká klientova objednávka, která formuluje, co od pracovníka chce.

Naproti tomu jsou způsoby pro pracovníka nepřijatelné, neakceptovatelné, např. zneužívání drog, zanedbávání dítěte, příživnictví typu pasáka apod. Rozlišení provedl pracovník sám, a už proto je on držitelem problému. Z pohledu klienta se jedná o něco, co v zásadě dělat chce. Zde se zrodila touha [pomáhat]. Odtud pramení soucit a zde se rodí kontrola, odtud jsou objednávky pracovníka, jimiž sám formuluje, co od klienta chce.

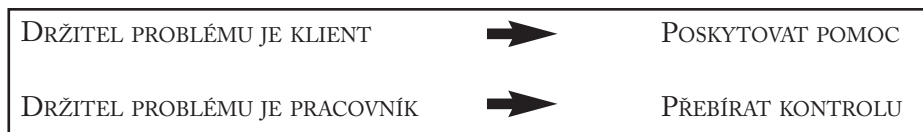
Cílem a smyslem profesionální práce je rozšířit cesty do oblasti, kde problémy nejsou. O ideálním stavu, v němž vše bude bezproblémové jak pro klienta, tak pro pracovníka, není příliš realistické uvažovat. Pokud si pracovník klade takový cíl, měl by si neodkladně vyžádat supervizi.

**OBRÁZEK 9: PRINCIP DRŽITELE PROBLÉMU**



Rozlišení držitelů problému umožňuje specifikovat, jaké dovednosti a postupy může pracovník v tom či onom případě použít. Základní rozdělení vyvstává ve schématu.

Obě varianty v sobě skrývají pro pracovníka určité nebezpečí. Pokud je držitelem problému klient, může se pracovník ocitnout v pasti, když si celou záležitost vezme na starost namísto klienta. Když je držitelem problému pracovník, skončí v pasti, jakmile „se zapomene“ a pracuje na základě své, nikoliv klientovy objednávky. Ve vyhrocené podobě je pak pracovník sám sobě zákazníkem, který si dává úkoly a cíle nehlédě na přání klienta.





## Profesionální způsoby práce

Pomoc a kontrolu lze naplnit či uskutečnit osmi profesionálními způsoby práce. Aby byly skutečně profesionální, musí splňovat dvě podmínky. Za prvé musí být výsledkem volby mezi alternativami. To znamená, že pracovník musí mít pro každou situaci různé alternativy řešení. Jestliže jedná z pocitu nevyhnutelnosti a není schopen uvažovat o alternativě ke svému konání, postupuje neprofesionálně. Nejjednodušší alternativou ke kontrole je nabízení pomoci a naopak.

Druhou podmínkou je, že užitečnost pomoci i kontroly musí **posuzovat** klient a úkolem pracovníka je zajistit, aby klient tuto podmínku mohl naplnit. Znamená to, že i po té, co se pracovník rozhodl postupovat jedním z kontrolních způsobů, nesmí zapomenout nechat si svůj postup ověřit a posoudit jeho užitečnost klientem. Posouzení pracovníkem je nedostačující. Přestože se pochopitelně bude snažit postupovat podle toho, co je z jeho vlastního hlediska nejužitečnější, je to klient, kdo nakonec posoudí, zda pro něj a z jeho hlediska to, co udělal pracovník, bylo užitečné.

»Profese = odborné zaměstnání, povolání«

»Profesionál = kdo odborně koná nějakou činnost (běžně nevýdělečnou) jako zaměstnání.«

Slovo profesionální upozorňuje, že o těchto způsobech práce můžeme mluvit jen tehdy, když se odehrávají mezi klientem a pracovníkem, a ne mezi jakýmkoli osobami v jakékoli situaci.

Tento pohled nepřináší v podstatě nic nového. Klienti stejně odjakživa u pracovníka takto hodnotí jeho postup. Vždy si vyberou jen to, co je pro ně a z jejich hlediska užitečné, a to, co se jim nelíbí, co nepotřebují, nepřijmou a nebudou dělat. Pokud by se s klienty pracovník nedomluvil, zda to, co dělá, je pro ně užitečné, nejspíše se dostane do situace, kdy se na ně bude „muset zlobit“, protože „neposlouchají“ jeho dobře míněné rady a místo toho si dělají své. Jedna účastnice výcviku to zformulovala: „On mi všechno odkývá, a pak to stejně udělá jinak.“ Bude-li pracovník vzdělán v dynamických směrech terapie, bude mluvit o tom, že klient je v „odporu“, „nespolupracuje“, „je negativistický“, nebo se pokusí pracovat s protipřenosem. Velmi snadno se však tomu všemu může vyhnout, když bude respektovat druhou podmínku, to znamená brát klienta jako kompetentního posoudit, co je pro něj užitečné. Pak nebude těžké klienta se na to zeptat.

- > Jakou má pro vás cenu to, co jsme teď udělali?
- > Co z toho, co jsme udělali, je pro vás nejužitečnější?
- > Co si dnes odsud odnesete pro sebe nejužitečnějšího?
- > Co ještě?
- > Jak moc vám pomáhá, když děláme tohle?
- > Chcete v tom pokračovat?

Třetí podmínka profesionality se týká pouze pomoci a nabízení pomoci. Je to podmínka estetická, která vyžaduje, aby pomoc byla pro klienta i pracovníka hezká a příjemná. Jinými slovy: pomoc nemá bolet.

Rozdíl ve volbě jednotlivých způsobů profesionální práce je určen mírou, v jaké si pracovník troufá přibrat klienta do spolurozhodování o tom, co budou spolu dě-

lat (v obou případech jej musí přizvat k posuzování toho, co spolu udělali). Jinak řečeno, v jaké míře je schopen v sobě najít prostor, kterým by se mohl otevřít spolupráci s klientem, sám se otevřít klientovi jako spolutvůrci, být vstřícný klientově úloze v tomto společném tvoření.

Profesionální způsoby kontroly:

- opatrování
- dozor
- přesvědčování
- vyjasňování

Profesionální způsoby pomoci:

- doprovázení
- vzdělávání
- poradenství
- terapie

**OBRÁZEK 10: PROFESIONÁLNÍ ZPŮSOBY PRÁCE**



## 1. Opatrování

Pracovník na sebe přebírá starost o klienta se vším všudy. Rozhodl se brát klienta jako toho, kdo „není schopen se o sebe sám postarat.“ Vzal si jej na starost, případně i včetně nezákladnější péče, pokud ani v ní nedokáže klienta brát jako soběstačného a schopného udělat, co je potřeba. Pracovník pak klienta zastupuje ve všech potřebných úkonech, což může být jak v právním, tak běžném slova smyslu. Pracovník tím na sebe bere odpovědnost a kontrolu nad klientovými věcmi, starostmi i právy, protože nevidí jeho schopnost postarat se o sebe sám a přitom věří, že klient si zaslouží více.

- Pracovník drží problém: „musím to udělat za tebe.“
- Klient snáší péči pracovníka.

P<sup>6</sup>: Paní Králíková, je čas si vzít prášky.

K: I vždyť já vím, děvenko,

P: Ale babi, vy vždycky víte, ale stejně nemáte ponětí, kolik je hodin.

## 2. Dozor

Pracovník vybral normy či pravidla, přebral kontrolu a dozírá nad tím, jak je klient dodržuje. Dokáže v té věci vidět klienta pouze jako toho, kdo „není schopný.“ Přesto však v hloubi duše věří v klientovy zdroje a má díky tomu jiskěrku naděje na změnu. Vidí sice vzdálenou, ale přece jen možnost změny, protože jinak by dozor předal justici či policii. Kdyby pracovník neviděl žádné pozitivní možnosti, nemohl by si sám vzít na starost dozor ve snaze překlenout tím nedostatek klientovy odpovědnosti.

- Pracovník drží problém: „nemohu to nechat jen na tobě.“
- Klient se podrobuje „právu“ pracovníka prosazovat normy, pravidla a rozhodnutí.

P: Podívej se, já mám dva úkoly. Jednak mám s tebou trávit čas, jednak mám o tobě podat zprávu.

K: To jako mě máte hlídat?

P: Ten čas, co spolu budeme, je k tomu, abychom spolu našli ještě něco jiného, co by mohlo být zajímavé, než jen parta a fet. Děláme to takhle proto, že máš velký šance. A protože jsem ze Střediska, musím o tom napsat zprávu, taky musím napsat, jestli jsi na naše schůzky chodil. Takže chci, abychom se sešli vždycky v podělí, středu a pátek ve tři hodiny... Pokud tam nepřiješ a nedáš o sobě vědět, budeš prostě vyřazená z programu.

## 3. Přesvědčování

Pracovník si bere na starost kontrolu toho, jak je klient motivován, jaké má postoje, životní názory, styly či hodnoty a jaké by měl mít.

Daří se mu vidět klientovy možnosti, na něž by rád navázal, věří v možnosti klienta přijmout a využít nabízená přesvědčení. Musí při tom postupovat tvořivě a nabídku přizpůsobovat klientovi. Vidí, jak nedostačivé jsou současné klientovy možnosti, postoje a názory, jak s nimi nemůže ve společnosti důstojně obstát. Pracovník sice vidí málo dispozic, ale věří v přítomnost možností a bere si na starost najít právě teď způsob, jak klienta přesvědčit, aby chtěl to, co mu doporučuje.

- Pracovník drží problém: „potřebuji tě motivovat.“
- Klient zpytuje pracovníkovu expertnost.

---

<sup>6</sup> Pokud není uvedeno jinak, cituji rozhovory, které vedli pracovníci Institutu pro systemickou zkušenost, účastníci výcviků v tomto institutu nebo studenti semináře metod sociální práce, které jsem učil na katedře sociální práce Univerzity Karlovy v Praze v letech 1994–95.

K: Jo, ale proč bych to měl dělat, když mně to stejně nepomůže?

P: Možná to zpočátku vypadá, že to k ničemu nevede, ale takovou těžkost zažívá každý, kdo s něčím začíná. Učil jste se jezdit na kole?

K: No jo, učil.

P: A šlo vám to snadno na první pokus?

K: To ne. Museli mě držet a ještě jsem spadl.

P: Vidíte. Podobně je to i tady. Když začnete sousedku zdravit, nejdřív se budete taky muset držet a ještě možná spadnete. Ale když se vám podaří to chvíli zkoušet, možná se to naučíte dělat stejně snadno, jako se vám dnes jezdí na kole. Vemte si, co sousedka říká. Že by to mohl být začátek toho, abyste spolu vyšli. Nechce nic víc, než pozdravit. A smír stojí za trochu námahy.

#### 4. Vyjasňování

Při vyjasňování pracovník co nejvíce otevírá příležitost, aby klient mohl zformulovat svá přání, svou objednávku. Pracovník hledá společná témata, otázky, významy. Ještě neslyší klientovy objednávky, ale už vidí klientovy rozvinuté možnosti. Ty se snaží podpořit. Dělá to operativně, právě v tuto chvíli a v průběhu rozhovoru rozvíjí příležitosti pro vyslovení a společné pochopení klientova přání. Pracovník formuluje, přeptává se. Současně objasňuje svou pozici, možnosti či poslání, a vytváří tak srozumitelné hranice možné spolupráce.

- Pracovník drží problém: „chci ti dát co nejvíc šancí.“

- Klient se orientuje v pravidlech situace.

(Příklad na vyjasňování je rozveden u pracovního tématu stížnost a návštěva — viz str. 85.)

#### 5. Doprovázení

Je spoluprací pracovníka s klientem, která začíná v situaci, kdy klient přichází pro pomoc v souvislosti s těžkostí, kterou nelze změnit. Klient neočekává změnu toho, co je dáno, ale chce mít někoho, kdo mu to pomůže všechno nést, snášet a zvládat. Klient tedy od pracovníka chce, aby mu poskytl své naučené schopnosti a dovednosti zvládat těžké situace, odvahu neleknout se ani nejtěžších témat a profesionalitu „lidsky“ mluvit i o nejvíce ohrožujících otázkách. Na to musí být pracovník předem připravený, teoreticky i prakticky. Přitom si pracovník opakovaně ověřuje, zda pomáhá tak, jak si klient přeje. Na základě klientových přání — objednávek pracovník nabízí pomoc. Základní nabídkou pracovníka je přijetí a poskytnutí pevné opory.

- Klient, držitel problému, žádá: „pomoz mi nést můj osud.“

- Pracovník pomáhá jako „nosič břemene“ přijetím, podporou a stabilitou.

T<sup>7</sup>: Tak tedy, Táno, co vlastně děláte?

K: Jsem šlapka... prostitutka.

T: Šlapka? Aha. Žijete sama?

K: Ano... teď už vlastně ano.

T: A líbí se vám to?

---

<sup>7</sup> Rozhovor vede Insoo Kim Bergová, Brief Therapy Center, Milwaukee, USA.

K: Moc ne, ale můj pasák... Bojím se umírání... Přišla jsem k němu a prostě řekla, že nebudu pracovat, když se mnou žije. Protože mě bil. Opustila jsem ho.

T: Opustila?

K: Jo.

T: Na to jste musela mít pořádnou odvalu, abyste to udělala.

K: Ano. Pořád mě bil... Já... Stejně brzo umřu, ale nechci, aby mě dál bil.

T: Hm.

K: Vlastně to už nevádí.

T: Hm.

K: Stejně brzo umřu.

T: Hmmm.

K: Mám AIDS.

T: Máte AIDS, aha. Kdy jste se to dozvěděla?

K: Před sedmi lety jsem byla na testech a byly pozitivní.

T: Před sedmi lety?

K: Jo, jo.

T: To už je dlouhá doba, že.

K: Byla jsem testovaná na klinice, kam jsem přišla, když mě zbil. Testovali mě, aniž by mi něco řekli.

T: Hmmm. Vy jste to nechtěla vědět?

K: Ne, nechtěla jsem to vědět.

T: To mě zaujalo... Jak jste to zvládla?

## 6. Vzdělávání

Je spoluprací klienta a pracovníka. Klient přichází, když zjistil, že má mezery ve svých znalostech, zkušenostech, vědomostech, které si výslovně přeje zaplnit informacemi, vysvětlením, poučením nebo si přeje věci ověřit, potvrdit. Pracovník, aby mohl pomoci splnit klientovo očekávání, potřebuje mít potřebné informace a vzdělání předem připravené anebo k nim znát cestu. Pochopitelně nestačí sebevětší suma vědomostí. Důležitější je pracovníkova schopnost s vědomostmi moudře nakládat a ověřovat, jak jsou klientovi prospěšné, a opakovaně ověřovat, zda nabízí či poskytuje právě to, co klient chce.

- Klient, držitel problému, žádá: „pomoz mi rozšířit mé možnosti.“
- Pracovník pomáhá předem připravenými zásobami vědomostí.

P: Jakou máte představu, co bychom měli dneska dělat?

K: Já bych chtěla slyšet váš názor, když jsem tady řekla, že mi vadí, že teď chodí do kavárny pomalu každé den. Jestli je to dobře, nebo ne. Mně to vadí. Tedy jestli jsem já nenormální, jestli vyžaduju moc, nebo ne.

P: Čili vy byste chtěla nějaké posouzení, jestli je správné to, co vy si přejete?

Vzdělávání je tedy vyžádané klientem a pracovník je poskytuje výhradně až potom, co se přesvědčil, že si to klient přeje. Pokud pracovník poučuje klienta, aniž si to klient vyžádal, jde o vykonávání dozoru.

## 7. Poradenství

Je spoluprací klienta s pracovníkem. Pomoc se rozvíjí na základě klientova přání, jímž míří k rozvinutí vlastních možností. Klient u sebe pocituje překážky, které mu znemožňují dosáhnout cílů. Přeje si odstranit to, čemu nerozumí a co mu brání rozšířit repertoár možností. Na to odpovídá pracovník nabídkou rad, návodů a nápadů či námětů. Činí tak právě nyní, pro tuto příležitost a pro tohoto klienta. Vytváří je na základě své zkušenosti v průběhu rozhovoru s klientem. K tomu se hodí mít vypracovaný bohatý zásobník rad a návodů, ale umět z něho čerpat je vždy věcí tvořivosti a momentální spolupráce s klientem. Pracovník klientovi pomáhá najít nejužitečnější cesty, přičemž posuzovatelem užitečnosti zůstává klient sám.

- Klient, držitel problému, žádá: „pomoz mi využít mých možností.“
- Pracovník pomáhá spoluvytvářením rad.

P: Co tedy by se ještě dalo dělat?

K: To je to, co právě nevím. Vyzkoušela jsem snad už všechno, a nic nepomáhá. Potřebuju poradit, co bych ještě mohla udělat, anebo jestli už není naděje.

P: Můžeme hledat spolu. Pojďte si nejdřív udělat seznam všeho, co jste už zkusila. Pak si uděláme jiný seznam toho, co jste nezkusila, a uvidíme, jaké další možnosti nám ještě vyjdou.

## 8. Terapie

O spolupráci formou terapie se jedná tehdy, když si klient přeje zbavit se svého trápení, umenšit svou bolest a zároveň má představu, že by to bylo možné. Pracovník mu pomáhá tím, že společně vytvářejí, vymýšlejí a konstruují nejvhodnější způsoby, postupy a cesty, jak najít řešení, jak problém rozpustit, jak potíže vyjasnit. Pracovník staví na klientově schopnosti řešit potíže, věří v hloubku jeho zdrojů a slyší klientovo přání aktivně spolupracovat. Pracovník pomáhá při zmírnění trápení tím, že klienta oceňuje, zplnomocňuje a posiluje v rozvíjení řešení, díky němuž se problém rozpustí.

- Klient si jako držitel problému žádá: „pomoz mi ukončit mé trápení.“
- Pracovník pomáhá otevíráním nových možností, jak věcem rozumět.

P<sup>8</sup>: O.K. Když jsi tady v ústavu, jak ti to bylo užitečný nebo v čem ti to pomohlo?

K: Já jsem sem naposledy přišla vlastně úplně sama a dobrovolně, a to mi tu pomohli z drog. Znova. To je hrozně moc, kolik mi tady pomohli.

P: A co udělali, že ti to pomohlo?

K: Pomohli mi zase do školy, pomohli mi začít komunikovat s lidma.

P: Jak dlouho už jsi nebrala žádné drogy?

K: Půl roku.

P: Vůbec žádné drogy?

K: Vůbec žádné.

P: Skutečně?

K: Ano.

---

<sup>8</sup> Konzultaci vede Insoo Kim Bergová v Praze, září 1995.

- P: Blahopřeji. (Potřásá klientce rukou) Vůbec žádné drogy?  
K: Tvrdé vůbec žádné.  
P: Aha. Ani na to nemyslíš?  
K: Občas.  
P: Aha. A co tedy děláš, když o tom přemýšlíš?  
K: Nejčastěji si o tom povídám s kamarádkou. Mám dobrou kamarádku, tak s ní si o tom povídám.  
P: Aha, a to pomáhá?  
K: Mně to pomáhá.  
P: Aha, to je skvělé. Co ještě ti pomohlo, když jsi tady?  
K: Mám kde být. Našla jsem tady spoustu dobrých lidí.  
P: Přátele nebo zaměstnance?  
K: Zaměstnance a taky přátele, ale spíš zaměstnance.  
P: Aha, dobře. Ještě něco, co ti tady pomohlo?  
K: No, ono je toho určitě hodně, ale já jsem dost nervózní.  
P: A proč jsi nervózní nebo z čeho jsi nervózní?  
K: Já nevím.  
P: Já jsem taky nervózní. Takže budeme nervózní spolu. Co by mohli udělat, aby tvůj pobyt tady byl ještě užitečnější, aby ti ještě více pomohl?  
K: Pobyt tady? To je hrozně těžký, tady to. Oni vlastně dělají maximum pro mě. Samozřejmě já bych nejraději byla doma, někde, no.  
P: Aha. To znamená, že chceš odejít a žít se svojí matkou?  
K: To je právě ta obtíž. Ona nechce, abych u ní žila.  
P: A ty s ní chceš žít?  
K: Chtěla bych to znovu zkusit, ale máma má z toho strach.  
P: Aha. O.K.  
[...]  
P: Co ještě ti pomohlo?  
K: Že mi lidi věří, že i máma s tátou se ke mně chovají dobře, docela.  
P: Aha, co to pro tebe znamená, že ti lidi věří, a jak ti to pomáhá?  
K: No, je to pro mě velká zodpovědnost, protože by bylo ošklivé, kdybych je zklamala. Prostě, že věřím i sobě, když oni věřej..., že na to mám, no.  
P: To znamená, že si věříš, že to můžeš udělat?  
K: Ano.  
P: Jak to víš?  
K: Že to zvládnou?  
P: Jo.  
K: Prostě, když za něčím půjdu, tak to udělám.  
P: Skutečně? Znamená to, že jsi ten typ osoby, že když se rozhodneš, že něco uděláš, tak za tím jdeš a víš, jak to máš udělat?  
K: Když mi o něco opravdu jde, tak to udělám.  
P: Aha. Jak jsi stará?  
K: 17.  
P: 17, aha. Je ti 17 a už tohle všechno o sobě víš?  
K: Myslím si, že to vím. Já to vím.  
P: Většina sedmnáctiletých to neví. Někteří z tvých sedmnáctiletých přátel tohle asi neví.

- P: Jak ještě dlouho tady musíš být?  
 K: Rok.  
 P: Aha, a čeho chceš během toho jednoho roku tady dosáhnout?  
 [...]  
 P: Představ si, že je tohle místo tvoje. Co bys udělala jinak, jak by ses změnila?  
 Co by bylo jináčí?  
 K: No, kdybych měla nějakou svojí zodpovědnost. Jako bylo by to všechno těžší.  
 Tady mi dají najíst, všechno, ale...  
 P: Aha, to znamená, že bys musela sama vařit, sama nakupovat. Je to to, co jsi měla na mysli?  
 K: Ano.  
 P: A chtěla bys tohle udělat?  
 K: Chtěla.  
 P: Aha, představ si, že tohle všechno můžeš sama dělat, že si můžeš prát, žehlit, že si sama vaříš, že chodíš do školy, a dejme tomu, že tohle všechno tady můžeš. Co by říkali tvoji přátelé tomu, jak ses změnila?  
 K: To já nevím.  
 P: A co tvoje matka? Jakou ta by pozorovala změnu?  
 K: Že už jsem prostě dospěla, rozumově.  
 P: Aha.  
 K: Asi by byla moc ráda a asi by se ke mně chovala jinak.  
 P: Jak jinak by se k tobě chovala?  
 K: Asi ne jako matka, ale jako kamarádka, ne, ne, jako matka, ale... no spíš jako kamarádka.  
 P: Aha, dobře. Takže když tvoje matka bude spíš jako kamarádka, co bude říkat tomu, jak ses změnila?

Model profesionálních způsobů práce upozorňuje na několik věcí:

1. Formu lze zvolit pouze vzájemnou koordinací pracovníka a klienta, o konkrétní volbě nerozhoduje sám ani pracovník, ani klient. Na rozdíl od klienta je pracovník profesionál, který má vědomosti, a má-li na mysli to, co bylo dosud řečeno, má větší povědomí o možné šíři a možnostech volby. Klient nemusí vědět, co všechno by mohl od pracovníka dostat. Klient je dokonce veden kulturní tradicí spíše k tomu, aby s úřady, a pracovník v jistém smyslu úřad je, jednal určitým všem známým způsobem. Není povinen vědět, že setkání s pracovníkem může být jiné. Není povinen vědět, jaká má práva a jaké má povinnosti. Není povinen znát pravidla hry, při jejichž nedodržení bude vyloučen. To všechno je povinen vědět pracovník a je povinen to zprostředkovat klientovi. Právě proto je setkání pracovníka s klientem neběžnou situací, pro niž platí zvláštní pravidla, jimiž se pracovník, chce-li být úspěšný, potřebuje řídit. Je-li to pracovník, kdo má větší možnost volby, protože ví víc, protože je k tomu připraven a protože to považuje za součást své profesionality, pak je na něm, aby s touto volbou pracoval, využíval ji a rozvíjel.
2. Každý rozhovor je směsí mnoha způsobů profesionální práce. Osu dialogu však tvoří ten, který se odvíjí buď od pracovníkova rozhodnutí kontrolovat, nebo od dojednané zakázky.



3. Model pomáhá pracovníkovi, aby přesněji reflektoval, co dělá a mohl s tím lépe zacházet.
4. Klient přistupuje na kontrolu jako způsob profesionální práce například z těchto důvodů:
  - Je natolik bezmocný, že nemá možnost říci si o něco jiného. Bezmoc může být fyzická, ale i jen bezmoc postavit se proti, bránit se, vzepřít se či troufnout si prosadit svůj pohled na věc.
  - Důsledkem takové bezmoci je, že se vzdává a vydává do rukou toho, kdo za něj přebírá odpovědnost a kontrolu.
  - Někdy ovšem může být tento způsob pohodlný a pro klienta schůdnější, než se angažovat sám, zvláště nemá-li v pracovníka důvěru. Pak je možné, že se pracovník vůbec nedozví, jaká je skutečnost.
  - Jiný zdroj bezmoci klienta je povinnost, kterou pracovníkovi ukládá „vyšší síla“, například zákon, zaměstnavatel apod.
  - Klient na to přistupuje, protože doufá, že bude-li „hodný“, dostane nako- nec příležitost říci své a projevit své přání, vyslovit svou objednávku.
5. Klient přistupuje na ty způsoby profesionální práce, jimiž mu pracovník po- máhá, například z těchto důvodů:
  - Ctí-li svou kompetenci a pracovník mu ji stvrzuje.
  - Má-li sám potřebu něco změnit.
  - Protože je to příjemné.
  - Dává mu to zážitek oprávněnosti rozhodovat.
  - Ví, že stejně to bude muset být on, kdo učiní změnu.
  - Protože cítí odpovědnost za svůj podíl na vývoji událostí.

Mluvíme-li o profesionálních způsobech pomoci a kontroly, je na místě rozlišit je od neprofesionálních způsobů pomoci a kontroly. Jedním z nejčastějších způsobů, jak si lidé mezi sebou pomáhají, je přátelský rozhovor. V něm se vyřeší většina lidských trápení. Není to však profesionální způsob práce, protože rozhovor nevede profesionál, na něhož se obrací klient právě jako na odborníka s očekáváním, že odborník mu bude umět dát ještě něco jiného, než by mohl dostat v přátelském roz- hovoru.

Zneužití pomoci má jedinou, zato velmi často opakovanou podobu: pod zámín- kou [pomáhání] je vykonávána kontrola. Naopak největší úskalí v práci s kontrolou je snadnost jejího zneužití. Chceme-li rozlišit kontrolu na užitečnou (užitou) a zne- užitou, musíme pro profesionální způsoby práce mít jasná kritéria. Proto jsou ne- profesionální takové způsoby kontroly, které pracovník neužil jako alternativu a u kterých (alespoň zpětně) nezjistil jejich užitečnost z pohledu klienta.

O zneužití kontroly můžeme mluvit všude tam, kde pracovník pod záminkou prospěchu klienta a péče o něj prosazuje své cíle. Když cíl pracovníka, i ten sebeu- šlechtilejší, má přednost před přáním klienta, pak plně platí, že cesta do pekla je dlážděna dobrými úmysly. Přitom záměrně zcela pomímám jiné formy zneužití, jako jsou násilí, krutost, vydírání, válka atd. Vynechávám je proto, že jsem se rozhodl vě- novat práci, jejímž posláním je vyvést lidi z nouze aktivací jejich vlastních sil.

Má-li pracovník úspěšně přebírat kontrolu, potřebuje mít jasno v řadě věcí:

1. Musí mu být jasné, že to není dáno objektivní nutností, co si v rámci své profese vezme na starost, ale jeho vlastním rozhodnutím.
2. Musí si být jist, o co se v normách, které zastupuje, opírá jeho oprávnění přebírat starost.
3. Musí být vybaven dovednostmi v technikách profesionálních způsobů kontroly a nezaměňovat je za jiné postupy, jako nátlak, manipulace, vydírání a podobné.
4. Musí mu být jasná kritéria, kdy s přebíráním starosti přestat.

**»Manipulace = ovlivňování druhých pomocí různě skrytých a nepřímých manév-rů, jimiž jsou vyvolávány pocity viny a zlosti. Nejčastější formulace je ve slovech: Měl bys...«**

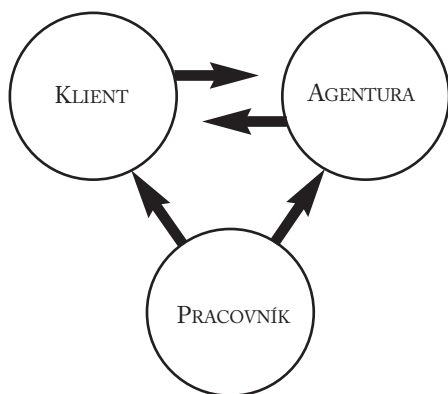
*Když řeknu „ne“, mám pocit viny. J.M. Smith, NY, 1980*

Shrnu-li to, profesionálním posláním je nabízet pomoc. A kontrola je profesio-nální, je-li cestou k otevření příležitosti naplnit profesionální poslání.

## Práce se „spisy“

Spisy, které klienta provázejí při putování za pomocí, mají rozporuplné poslání. Předně slouží jako pomůcka pracovníka, aby si mohl dělat záznamy o průběhu společné práce. Vedle toho však často slouží jako doklad pracovníkovy práce pro potřeby agentury, jíž je on sám součástí. Jsou tedy současně jakousi kontrolou nebo podkladem pro kontrolu pracovníkova postupu, zvolených kroků a spolupráce s klientem. Agenturou myslím jakékoli pracoviště, státní či privátní, kde pracovník pracuje. Právě proto, že oba tyto účely se mohou snadno dostat do rozporu, je nutné se otázky práce se spisy věnovat podrobněji. Písemný záznam o práci s klientem by měl být užitečný, neměl by obtěžovat nemístnou povinností a být zaplňován nepotřebnými věcmi.

**OBRÁZEK 11: PRACOVNÍK A SPISY**



V první řadě je tedy potřeba, aby pracovník měl vyjasněno v rámci vztahu s vlastní agenturou, k čemu spisy slouží. Přímou to vyplývá z poslání, kterým se tato agentura definuje. Mnoho k tomu mají co říci zákony a předpisy vztahující se k práci agentury, zvláště když má oprávnění vydávat rozhodnutí. I v této oblasti je však dobré nezapomenout na pracovníkův úkol podněcovat změny norem společnosti, která jej pověřila výkonem jeho práce. To se vztahuje i na normy stanovené agenturou, v níž pracuje.

V druhé řadě je zde otázka, nakolik je skutečně nevyhnutelné obtěžovat klienta při sbírání podkladů pro vyplnění spisů. Rozhodně platí, že v minimální nutné míře. Začít rozhovor s klientem vyplňováním předepsaných kolonek spisů je projevem nedostatku respektu ke klientovým přáním a potřebám. A to i v případě, že nejde o nic jiného než o vyplnění spisu.

Spisy mohou pomoci v řadě důležitých otázek:

- Informují o tom, co s klientem nedělat, tj. o co se pokoušeli ti přede mnou a v čem neuspěli.
- Co se až dosud dařilo, byť jen jako samozřejmost či psáno mezi řádky (např. že klient chodil na domluvená setkání).
- Co je asi pro klienta hlavní téma.
- Co asi bylo hlavní téma pro mé předchůdce.

Při práci s klientem, u něhož spisy nebo jeho vlastní slova ukazují, že byl v kontaktu s jinými pracovníky, je vždy na místě se ptát:

- > Co z té předchozí spolupráce bylo nejužitečnější?
- > Co dělal (můj předchůdce), že to pomáhalo?

Vedení spisů se často připisuje větší důležitost, než jaká jim náleží. Jejich význam roste, čím víc slouží jako úřední listiny, podle nichž se rozhoduje o klientovi, ale také o pracovníkovi. Čím důležitější úřední papír, tím spíše by měl klient vědět, co v něm je, a mít možnost vyjádřit se k obsahu.

Spisové materiály budou užitečné podle toho, k čemu je použijete. To vůbec nezávisí na objemu informací o klientovi, jeho rodině a okolí. Hledáte-li v nich, v čem váš klient selhal, co všechno provedl, zajisté to najdete. Chcete-li najít, co jej zajímá a v čem se mu daří, v čem byl úspěšný a co zvládá, už to bude asi těžší. Přesto to však není nemožné. Stačí nad textem přemýšlet, zaměřit se určitým směrem. Je to opět na vás, co si ze spisu vezmete.

Podíváte-li se na tyto tři příklady

$$3 + 3 = 6$$

$$2 + 4 = 5$$

$$5 - 3 = 2$$

nepochybně si všimnete, že jeden je špatně. Jsme na to zaměřeni tak, že klidně přehlédneme, že dva jsou dobře. Tato zaměřenost nám není dána, je výsledkem naší volby.

Insoo Kim Bergová píše: „Nejčastější zneužití takzvaného spisu je, když je pojat jako seznam všeho negativního o klientce. Tak dostanete často podrobný soupis výpovědí, jak hrozné měla dětství, jak byla zneužívána, jak vyrůstala v náhradním domově, neměla žádný kontakt s matkou, chytala se pochybných týpků, kteří ji jenom využívali, jak každé z jejích čtyř dětí má jiného otce a jak ona sama dnes zneužívá a zanedbává své děti. Takový spis dává na vědomí, že klientka je odsouzena v životě propadnout, a proto ještě před první návštěvou je pro pracovníka snadné zaujmout k ní negativní přístup...

Než se setkáte s klientkou poprvé, zkompletujte všechny údaje o novém případě. Mohou to být informace ze zdravotní péče, od soudu, školy, příbuzných, církve, sousedů nebo z dřívějších kontaktů s vaší profesionální pomocí, vašich supervizorů nebo pracovníků zabývajících se klientkou před Vámi.

Když budete číst všechny zprávy z dřívějších kontaktů, snažte se zjistit, co se vaši předchůdci pokoušeli s tímto případem dosáhnout a také co navrhovali a nezkusili. Všechny informace o tom, co nedělat, jsou sebrané v těchto materiálech...

I když byla klientka v péči mnohokrát, je vždy možné, že situace rodiny se v posledním čase změnila. Někdy nový partner, nová práce, nové bydlení, jiné dítě nebo prázdniny, na které dítě odjelo, a podobně, mohou přinést mnoho pozitivních změn, ale také vytvořit pro rodinu více stresu. Pro pracovníka je velmi užitečné být vnímavý ke každé možné změně, dobré i špatné.“ (Posílení rodiny, str. 18)

To, co spisy obsahují nejčastěji, tedy záznam anamnézy, je také nejčastěji považováno za základ práce s klientem. Chcete-li být klientům užiteční, dobře si rozmyslete, jak vám v tom anamnéza pomůže. Které údaje opravdu potřebujete, abyste klientovi mohli podat pomocnou ruku v tom, v čem on chce, abyste mu pomohli. Vedle zneužití spisů, o kterém píše Insoo Kim Bergová, je druhým nejčastějším prohrěškem obhajoba provedených opatření, právě těch, u nichž je pochybnost, že o ně klient stál. V horším případě jde jen o maskování neschopnosti pracovníka udělat cokoli víc, než sejmout anamnézu.

Dejte si pozor na to, jak informace, které se o klientovi dozvíte předem, ovlivní vaše mínění o něm. Protože jakmile se s informacemi setkáte, nelze, aby vás neo-

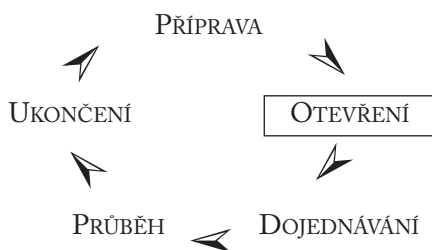
vlivnily. Je důležité na to dbát, protože informace vás vždy povedou k tomu, abyste se vraceli ke stereotypům a přestali klienta brát takového, jaký bude, až se s ním setkáte.

# OTEVŘENÍ

---

*Je na pracovníkovi, zda klientovi otevře dveře do léta, nebo do pekla.*

Základem úspěchu při otevírání pracovního kontaktu je dovednost nespěchat a být cele zaujatý klientovým příběhem. To znamená poctivě věřit tomu, že klient je schopen vědět, co je pro něj dobré, a má právo si o to říct. Čím déle dokáže pracovník zůstat otevřený všem možnostem, jak věcem rozumět, čím déle dokáže nezvolit „správnou metodu“, tím větší má šanci se s klientem domluvit. O tom, co si klient přeje, co si představuje, že by od pracovníka mohl dostat a v čem by mu pracovník mohl pomoci. Je to u nás lidí zařízeno tak, že jakmile má pracovník pocit, „že na to přišel“, uleví se mu. Současně se ale složí vějíř všech ostatních možností a zůstává jen jediná. Stane-li se to příliš brzy, může se také stát, že nebylo dost času a bezpečí pro vyslovení objednávky. Bezpečí, důvěra a respekt závisí na kvalitě připojení. Jsou to prostředky, jimiž se otevírají dveře do léta.



## Navázání kontaktu, připojení se

Pro všechny případy navazování kontaktu s klientem platí základní pravidla:

1. být vstřícný,
2. být si vědom svého služebného postavení,
3. soustavně objasňovat vlastní pozici,
4. přebírat starost jen tam, kde není zbytí.

Vstřícnost a služebnost jsou první věci, které by pracovník měl dát klientovi najevo. Znamená to vyjít mu vstříc (doslova i obrazně) a přijmout jej jako hosta, který je vítán. Pomůže vám, když se zkusíte na sebe podívat očima klienta a z klientovy perspektivy:

- Jakou náladu máte? Jak se tváříte?
- Odkud vycházíte a kam klienta uvedete?
- Jak vypadá vaše pracovna? Co asi o vás vypovídá?
- Co to vlastně říkáte na uvítanou?

Těžko je pracovník vstřícný poté, co nahlédl do spisů klienta, který má přijít, našel tam seznam všeho, co klient nezvládl, a ještě mu k tomu kolega řekne: „Á, už zase pan Dřížhal, no to se na něco připrav, jestlis ho ještě neviděl.“ Pokuste se vyhnout takovým začátkům. Máte právo nebýt ovlivněni. Dokonce ani v tom případě, když úmysl ovlivnit vás je dobrý.

Těžko je brát za vstřícnost, když pracovník sedí za svým stolem a klient sedí bokem na stoličce, nebo dokonce stojí. Nevypadá, že pracovník si je vědom svého služebného postavení, když se v přítomnosti klienta baví se svým kolegou o něčem, co se tohoto klienta netýká.

Být vstřícný vyžaduje dvě věci: obyčejnou slušnost a potěšení z vlastní práce. Být si vědom svého služebného postavení znamená velmi prostě vědomí a respektování toho, že pracovník a agentura jsou zde kvůli klientovi a pro něho. Nikoli naopak. Klient si přichází pro služby nebo ho někdo poslal, aby se mu služby dostalo.

»Služba = 1. Vykonávání prací pro někoho jiného za plat

2. Organizované vykonávání prací pro obyvatelstvo

3. Čin vykonaný v něčí prospěch jako projev péče a pozornosti«

Být v služebném postavení v žádném případě neznamená dělat cokoli. Znamená, že je na pracovníkovi pečovat o to, aby se klient mohl cítit respektovaný, kompetentní a byl schopný přijmout odpovědnost za vlastní jednání.

V běžné situaci bývá při navazování kontaktu snaha co nejrychleji překlenout chvíli, kdy ještě není jasno, zda se podaří sblížit, či nikoli. Protože setkání pracovníka s klientem není běžnou situací, jde o to pokusit se skloubit dvě věci na první pohled protichůdné. Klient by co nejdříve měl zažít, že je přijat, a pracovník by co nejdéle měl „nerozumět“, to jest neudělat si závěry.

Abyste neupadli do pasti tendence rozumět všemu příliš rychle, stačí se pro začátek držet následujících (velmi zjednodušených) předpokladů, které vám umožní být otevření:

1. Každý klient se již nevyhnutelně setkal s problémy a většinu z nich úspěšně vyřešil.
2. Klient má životaschopnou dovednost najít řešení svých problémů, a to často neočekávaným způsobem.
3. Poskytne-li mu místo toho pracovník předem připravené řešení (viz blokátory komunikace), sám zahradí cestu k řešení vzniklému spoluprací. Klient by si takto mohl přicházet pro řešení, kdykoli potká nový problém.
4. Když si pracovník „přivlastní“ klientův problém a uzme mu tak veškerou možnost nést odpovědnost za nalezení vhodného řešení, pokouší se o nemožné, protože nikdo nemá lepší možnost řešit své problémy než klient sám.
5. Jestliže pracovník přistoupí na to, že držitelem problémů je klient, dostává se do mnohem lepší pozice facilitátora, mediátora, katalyzátora neboli pomocníka, který nabízí klientovi pomoc, aby mohl dojít k řešení problému vlastním přičiněním.
6. Klienti zajisté potřebují pomoci s řadou věcí. Ale na rozdíl od běžného předpokladu nejvíce pomáhá „nepomáhání“, přesněji řečeno taková cesta pomoci, která posiluje odpovědnost a plnou moc klienta hledat své vlastní řešení.

Abyste mohli přistupovat ke klientovi takto, stačí začít důvěřovat klientovým schopnostem. Znamená to ovšem zaujmout zcela jiné stanovisko (postoj či přístup), než vyžadovala klasická práce. Namísto diagnostikování a kauzálního zákroku jde nyní o pokus domluvit se s klientem na společné práci. Takový přístup dá klientovi jasně najevo, že jej respektujete v jeho lidské důstojnosti.

V této fázi před vámi stojí tyto úkoly:

- navození bezpečí,
- rozvíjení spolupráce,
- nabízení pomoci,
- vytváření příležitosti pro vyslovení objednávky.

Dokážete-li vidět v klientovi lidskou bytost schopnou důstojně řešit vlastní problémy a schopnou samostatně rozhodovat o tom, co je pro ni dobré, nebude pro vás nijak těžké vidět, že klient chce vždy spolupracovat. Vždy také přichází s představou, k čemu užitečnému mu návštěva bude, byť by tato představa byla nejasná.

Pocit bezpečí vzniká tam, kde cítíme, že nám naslouchají, že nám rozumí, že nám pomohou v tom, co sami chceme. Pracovník tedy snadno může přispět k pocitu bezpečí klienta tím, že tyto věci bude dělat. Pomůže mu v tom dvojí:

- když se nebude snažit hned všemu rozumět a
- když se nelekne závažnosti tématu či vypjatých emocí klienta.

To hlavní, co pomáhá, je dovednost pracovníka s klientem normálně mluvit o věcech právě tam, kde to jiným lidem nejde. Chcete-li se tomu naučit, znamená to doslova se odnaučit jiným postojům a postupům, které máte zaužívané tak, že je považujete za samozřejmé.

Například je třeba odnaučit se sklonu „otypovat klienta hned ve dveřích“, a tak hned vědět, jak na něj. Je to nepochybně těžké a odporuje to běžnému sklonu chtít rozumět co nejdříve, ale pracovník není v běžné situaci a jeho profesionalita jej musí odlišovat od jiných profesionálních přístupů. Čím déle se pracovníkovi podaří nemít jasno, jaký klient je a co vlastně chce, tím více prostoru má klient k tomu, aby se projevil podle svého a vyslovil své vlastní přání. Potíž se skrývá v tom, že klien-



tovo jasně formulované přání, co od pracovníka chce, je teprve začátkem dojednávání. Je to objednávka, na kterou pracovník musí odpovědět nabídkou, chce-li pomáhat. Naopak, když pracovník vezme tuto objednávku jako jasný cíl společné práce a začne bezprostředně konat, nejspíše ze všeho bude kontrolovat. Dále je potřeba naučit se potlačovat touhu dostat se k „jádro problému.“ Posouzení „jádra“ je jednou z forem stanovení diagnózy, tedy úsudku pracovníka. Klientovo přání a nalezené „jádro“ vedou pracovníka k odlišným cestám dalšího postupu.

Tom Andersen, norský psychoterapeut, pracuje principiálně se čtyřmi okruhy témat (blíže viz str. 57). První se týká právě fáze připojování. Namísto anamnézy klienta a historie problému zkoumá historii myšlenky vyhledat pomoc. Nezkoumá tedy klienta a jeho povahu, ale to, jak klient sám rozumí, pro co si přišel. Neboť to je součástí příběhu, jak se k pracovníkovi vůbec dostal.

- > Kdo první přišel s tím nápadem, že byste se mohl obrátit o pomoc?
- > Co vás přesvědčilo, že jste na ten nápad přistoupil?
- > Kdo je tu rád? Kdo myslí, že by to mohlo prospět?
- > Kdo vás sem poslal — jak tomu rozumíte, že vás poslal právě sem?
- > Mám se ho zeptat, proč vás poslal sem?
- > Čím to tady může být jiné než všude tam, kde jste už byl?

Na druhou stranu pracovník potřebuje umět reagovat na odmítnutí. Například pracovníci oddělení péče o děti, kteří jsou ze zákona pověřeni chránit děti, si tím více musí být vědomi, že je to právě tato moc, která může blokovat rozvinutí pracovního kontaktu s klienty.

- K: Už s vámi mluvit nebudu. Ta sociálka, co tu byla naposled, to stačilo. Akorát mě chtěla nacytat a zjistit, co dělám špatně.
- P: A vy se bojíte, že budu stejná, že. Paní Popelková, já vám nechci sebrat dítě. Chci se domluvit, jak můžu pomoci, abyste se o ně mohla starat. Odvedu si vaše dítě jediné, když uvidím, že je v nebezpečí nebo že se o ně nestaráte. A i kdyby se to stalo, budu se snažit, abyste ho dostala co nejdřív zpátky.

Klient může a nemusí být schopen odpovědět na takovou nabídku. Může ale také být ustrašený (a aby nebyl, má-li přijít o dítě). Může mít natolik špatné zkušenosti, že přehluší váš první pokus o kontakt. Pamatujte na to, než obviníte klienta z nespolupráce. Zkoušejte to znovu, protože úkolem pracovníka je být prostředníkem mezi tím, co chce klient a co vyžaduje společnost. Nikde není dáno, že to, co vyžaduje společnost, je to jediné správné. Je to hlas většiny, hlas moci, nic víc.

Insoo Kim Bergová píše: „Připojení je termín vypůjčený z literatury o rodinné terapii, který zde používáme k popisu toho, co pracovník musí udělat v počáteční fázi, aby dosáhl vytvoření pozitivního pracovního vztahu... Cílem připojení ke klientovi je usnadnit vlastní postavení pracovníka. Když klient věří, že se o něj zajímáte a chcete s ním pracovat, bude spolupracovat na vytváření změn. Hlavní posuzovatel vašeho připojení je vždy klient sám.“

Jak se může pracovník připojit:

1. Před prvním setkáním s klientem se snažte představit si z klientova hlediska, co byste mohl chtít, aby pracovník pro vás udělal. Budte ale plni zájmu.

2. Opusťte profesionální žargon. Používejte jednoduchý hovorový slovník. Odložte úřednická a popuzující slova jako individuální, resistance, zpráva, úroveň vzdělání, status, uvědomění, evidence, abúzus, zaujetí, akuzace, výpověď, pachatel a podobně. Je lépe schovat si je pro rozhovor s kolegy, supervizory a jinými profesionály.
3. První setkání udává základní ladění pro pozdější pozitivní vztahy. Používejte přátelská, pozitivní slova. Berte ohled na to, co má klient sklon bránit. Buďte v tom velmi opatrní. Říkejte věci jako: „Můj úkol je udržet v rodině pohodu. Je vidět, že vaše rodina zažívá těžké chvíle, a já se zajímám, jak bych vám mohl pomoci.“
4. Všimněte si klíčových slov a jedinečných způsobů, jichž klient používá, jako třeba rambajz, vyšpičkovat, usmiřováníčko a podobně, a zkuste napodobit jejich užití. Například, když klientka říká, že dětský rambajz ji zlobí, můžete přijmout její slova v otázce:
  - Takže jak to zvládáte, když děcka dělají rambajz?
5. Chovejte se tak, abyste přijali klientovy způsoby jednání, vidění a vysvětlování věcí. Jakkoli se vám mohou zdát nelogické a nerealistické vám, pro něho jsou takové.
6. Nedopusťte přímé konfrontace a nedělejte nic, co by klienta nutilo k obraně. Vždy odmítněte vstoupit do diskuse nebo hádky s klientem. Je lépe, když přijmete pozici hloupějšího a řeknete, že vám to není jasné, že dost dobře nerozumíte, a požádáte o další vysvětlení. Většina z nás, a klienti nejsou výjimkou, chce pomáhat druhým a ukázat jim, jak moc toho ví.
7. Dopřejte klientovi být znalcem vlastních problémů a okolností. Tak dlouho, jak jen to jde, se vyhýbejte označit něco jako problém. Když to uděláte a klient nesouhlasí s tímto pohledem, břímě důkazu bude na vás. To není pozice, v níž by se měl pracovník ocitnout, neboť činí „zákazníkem“ víc jeho než klienta. Navíc mu ztěžuje ukončení práce, na rozdíl od situace, kdy problém řeší klient.
8. Namísto očekávání, že klient přijme váš způsob uvažování a jednání, se snažte přistoupit na jeho způsob myšlení a jednání. Činí to cestu schůdnější a stojí méně úsilí.
9. Během raných fází vaší práce často vyjadřujte komplimenty za cokoli pozitivního, co klient dělá.
10. Když pracujete s rodinou, nestavte se na stranu dítěte, ale podporujte to, oč se s dítětem rodiče pokoušejí.
11. Na základě informací, které se k vám dostávají, si zodpovězte následující otázky:
  - Co je důležité pro tohoto klienta?
  - Co pro něj má smysl?
  - Jaké jsou jeho strategie řešení problémů?
  - Jaké úspěchy a nezdařené má spojeny s tímto problémem?
  - Jak sám problém chápe? Jak si vysvětluje, že má tento problém?
  - Co chce a co nechce udělat?
  - Jaké zdroje jsou k dispozici v široké rodině, sousedství, okolí, církvi, přátelích?

Odpovědi na tyto otázky vám přinesou nápady, jak se klientovi přizpůsobit. Když si klient myslí, že jej respektujete a oceňujete jeho nápady, bude oceňovat i vaše. (Posílení rodiny)

Představte si běžnou situaci, kdy se klientka ve středním věku, matka tří dětí, zeptá mladé pracovnice, zda je vdaná. Není výjimka, že začínající pracovnice se neumí vyladit vůči vlastním pocitům úzkosti z prvního kontaktu a odpoví ve vlastní obraně (dříve se dokonce učilo tak odpovídat): „Nejsme tu, abychom mluvily o mně, budeme mluvit o vás.“ Nebo: „Nemám děti, ale ve škole jsme měli vynikající přípravu.“

Každá taková odpověď klientku odradí a staví mezi ni a pracovníci zeď. Odpověď, která přináší pro spolupráci více šancí, by mohla zahrnovat **pokus vyslovit klientovy** pocity. (Schulman)

P: Nejsem vdaná a nemám děti. Proč se ptáte? Možná vás zajímá, jestli jsem schopná porozumět, jaké to je vychovávat tři děti. Taky mě to zajímá a potřebuju tomu rozumět. Můžete mi říct, jaké to je?

Není snad třeba zdůrazňovat, že každé slovo musí být ryzí. Kdykoli pracovník řekne něco naučeného, aniž by to opravdu cítil, klient to ihned pozná, protože je obzvláště nastražen na to, zda bude přijat takový, jaký je. Podaří-li se pracovníkovi být upřímný ve slovech, má klient možnost jej brát jako člověka otevřeného a plného zájmu. Podobné otázky jsou:

K: Vy jste bílý, tak jak můžete vědět, jak je cigánovi?

K: Vy máte rodiče, tak jak můžete vědět, co to je být dítě z děčáku?

Tyto otázky klienti málokdy kladou až takto přímo, ale ve skrytější podobě se s nimi setkáváte. Zkušenost ukazuje, že obvykle míří k otázce, zda pracovník dokáže být jiný než všichni ti stejní před ním, kteří nerozuměli. Proto nikdy nechybíte, využijete-li každé příležitosti k projevení zájmu a nabídce otevřenosti.

P: Je to pro mě těžké si to jen představit, ale moc rád bych se dověděl, jaké to je být dítě z děčáku...

P: To musí být nepříjemné mluvit s někým, kdo vám nerozumí. Já bych rozumět chtěl. Zkuste mi to vysvětlit.

Klient vám nejspíš odpoví v tom smyslu: „Ale co vám budu povídat.“ Nenechte se tím odradit, nenechte tím uhasit svůj zájem a ptejte se dál.

P: Asi není snadné o tom povídat, ale mě to opravdu zajímá a myslím si, že nám oběma to pomůže najít, co bych pro vás mohl udělat.

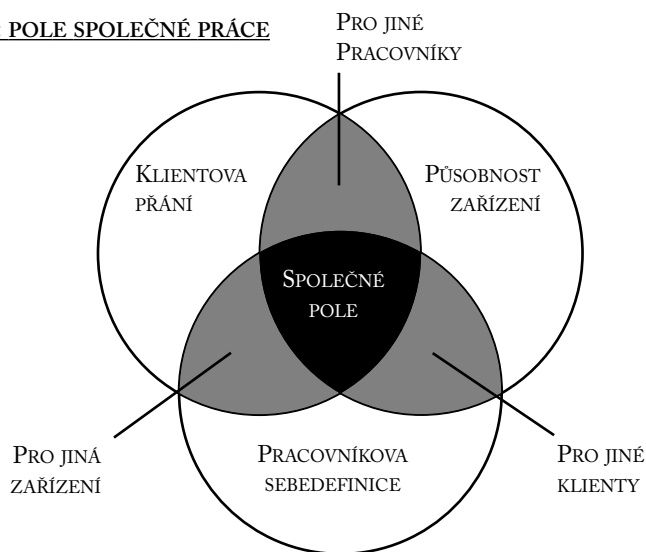
Nabízení spolupráce je obsaženo v respektu k přání klienta a v zájmu o jeho zkušenosti, návrhy a představy řešení.

## Agentura, pracovník a klient

Při úvahách o připojení se ke klientovi je ve hře mnoho věcí. Přinejmenším je nutno uvažovat o třech základních:

- klientova přání, která jej přivedla do kontaktu s pracovníkem,
- pracovníkova odbornost, která je jeho profesí,
- zaměření agentury, v níž je pracovník profesionálem.
- Působnost agentury, v níž je pracovník zaměstnán nebo kterou reprezentuje.

**OBRÁZEK 12: POLE SPOLEČNÉ PRÁCE**



Agenturou v tomto smyslu může být jakékoli zařízení státní či soukromé, počínaje privátními službami až k úředníku referátu okresního úřadu či na ministerstvu. Obrázek ukazuje, jak probíhají hranice mezi uvedenými prvky a že v konkrétním případě je využit vždy jen omezený potenciál všech možností. Pole společné práce ovšem musí být věrohodným a ověřeným průsečíkem zájmů a možností všech zúčastněných.

Je vidět, že:

- ne každý pracovník může pracovat s kterýmkoli klientem, že je třeba mít možnost klienta v rámci téže agentury někomu předat,
- pracovník je vázán loajalitou vůči zaměření agentury, i když by dovedl pracovat s klientovými přáními i mimo rozsah služeb agentury, je nemístné, aby tak činil bez dohody s ní — právě tyto příležitosti mohou být pro agenturu podnětem, aby rozšířila své služby,
- agentura má místo pro jiné klienty, resp. pracovník dokáže pracovat s různými, i když ne všemi klienty,
- oblast společné práce je vymezena prostorem, v němž se prolínají možnosti a potřeby všech tří zúčastněných, kteří se podílejí na dané situaci.

Další věc, která je ve hře, jsou hranice, kterými si pracovník vymezí, co dělat nebude. Když je klient schopen si říct, co potřebuje, a je schopen svou potřebu rozpoznat lépe než pracovník, ještě to neznamená, že také pracovník bude dělat cokoli, co si klient bude přát. Jsou záležitosti, na nichž s klientem spolupracovat nebude. Jak vyplývá z uvedeného schématu, vycházejí hranice toho, co pracovník dělat nebude, ze dvou zdrojů. Prvním je posláni agentury, jejímž je pracovník představitelem a která v daném případě zastupuje stát, protože pracuje se státním svolením. Pracovník by toto posláni neměl překračovat.

1. Pokud pomoc zasahuje do oblasti spolupráce mezi agenturami, je třeba řešit hranice na jiné úrovni. Při jednáních však pozor! Takzvaný „prospěch klienta“ je vždy výmluva k prosazování vlastních cílů. Pokud se pracovníkovi podaří s klientem navázat kontakt a otevřít rozhovor, není nijak obtížné domluvit se na tom, jak klientových cílů dosáhnout jinak než s pomocí této agentury a jejích pracovníků.
2. Pokud pracovník přijme, že se o klienta bude starat mimo rámec posláni své agentury, je dobré uvědomit si, že tím současně vystupuje ze své profese a to, co činí, činí jako občan, který je sám nespokojen s možnostmi, posláním a profesionalitou pracovníka této agentury. I když trvám na tom, že by to pracovník dělat neměl, jsem si vědom, že z podobných pohnutek vznikly všechny agentury, které prosazovaly jiné, nové a většinou přínosné způsoby práce s klienty. Ty způsoby ovšem musí být srovnatelné užitečnější, příjemnější a více respektující než dosavadní, jinak se nový směr neprosadí na dlouho (například dává-li pracovník charitativního centra k jídlu svou vlastní svačinu).
3. Pracovník by měl být ztotožněn s cíli své agentury. Pokud není, je na něm, aby se pokusil tyto cíle změnit, například rozšířením služeb, změnou programu, stanovením nového posláni. A nejde-li to, měl by odejít do jiné agentury anebo nejlépe vytvořit novou. Například v poradně pro těhotné založené katolickou církví dost dobře nejde schvalovat či dokonce doporučovat umělé přerušování těhotenství, přestože z jiných hledisek může být toto řešení na místě.
4. K tomu, aby pracovníka mohla jeho práce bavit, přispívá právě vědomí společného posláni a souhlas s ním. Naopak, pokud převládá nesouhlas, měl by s tím pracovník rychle něco udělat, například se obrátit na supervizora, nebo jít dělat něco jiného.

Druhý zdroj, odkud vycházejí hranice toho, co pracovník dělat nebude, je jeho sebedefinice. To jest definice toho, co sám považuje za profesi, co sám považuje za profesionální, co považuje za užitečné a mravné. Na něčem s klientem nebude spolupracovat ani tehdy, když ví, že je to klientovo oprávněné a srozumitelné přání. Důvodů může být celá řada a všechny vycházejí z osobních hranic sebedefinice pracovníka.

Zásadním důvodem je kolize přání klienta (věrohodného a z jeho pohledu i oprávněného) s profesionálním a lidským svědomím pracovníka. Například ve středisku drogové péče, kde je cílem nikoli drogová abstinence, ale pomoc s důsledky, které užívání drog přináší, nemůže pracovat člověk, pro něhož je takové pojetí pomoci nepřijatelné. Na druhou stranu, setká-li se v jiné agentuře s klientem, který má toto přání, ačkoli mu je sám pracovník nesplní, protože to není pro něho přijatelné, měl by tohoto klienta nasměrovat tam, kde splnění svého přání může nalézt.

Pracovník nesmí pod záminkou prospěchu klienta prosazovat své morální cítění. Je zneužitím profese vnucovat klientovi hodnoty a omezovat jej v hledání pomoci jen proto, že takové přání koliduje s pracovníkovou sebedefinicí. Profesionální naopak je dát klientovi svobodu volby, dát mu informace nezátížené morálním hodnocením, zplnomocnit jej, aby rozhodnutí bylo jeho, a nikoli pracovníkovo.

Mnohé agentury přežívají z roku na rok, aniž by se kdokoli zamýšlel nad jejich smyslem, účelem a posláním. A pokud ano, děje se tak spíše na úrovni politicko-legislativní. Málokde se pracovníci spolu s nadřízenými zabývají otázkou, proč svou práci dělají a jak by se dala dělat jinak. Při úvahách, jak svou práci dělat, by jim velmi pomohlo, kdyby znali odpověď na otázku, proč ji dělat. Oddělení péče o děti, jehož posláním je naplňovat zákon, je jiné než oddělení péče o děti, jehož posláním je v rámci zákona ochraňovat děti před zanedbáváním a zneužíváním, a jiné než oddělení péče o děti, jehož posláním je pomáhat rodině nalézt soudržnost a obnovit vlastní zdroje a k tomu využít veškerých legálních možností. Přitom všechna tři oddělení pracují v rámci týchž zákonů a stejné struktury úřadu. Záleží pouze na pracovnících a vedoucích, jaký cíl si pro svou práci stanoví.

Cíle a poslání agentur, jakkoli ušlechtilé, se dobou mění, rozvíjejí i zastarávají. Profesionální práce není daná jednou provždy. Jde s dobou, a chce-li být dobrá, vyvíjí se spolu s otázkou, proč tuto práci dělat. Jestliže někdo říká, že dělá svou práci dvacet let a nepotřebuje nic měnit, pak v oblasti pomáhání druhým rozhodně nepracuje profesionálně.

S tím souvisí i další málo zmiňovaná otázka. Pracovník potřebuje mít své důstojné pracoviště, kde může nerušeně přijímat klienty. Jsou-li někde pracovníci uboze namačkání v miniaturních kancelářích, není to pouze ukáзка politické úrovně provozovatele této agentury, ale především ukáзка trapného sebedoceňování pracovníků, jestliže na to přistupují. Takové podceňování je široce rozšířené, a přesto mne nepřestává překvapovat. Nikoli ze strany politických aparátníků a úředníků, ale ze strany samotných pracovníků! Proč připustí, aby s nimi bylo takto zacházeno? To si opravdu myslí o své práci a profesionalitě tak málo? To opravdu čekají, že to někdo zařídí za ně? Vyřizovat úřední papíry lze v sálech zaplněných úředními stoly, ale nelze tam vést lidsky důstojný rozhovor s klientem. Je to potupné nejen pro klienta, ale i pro pracovníka. Chce-li pracovník být užitečný, pracovat s respektem ke klientovi a má-li jeho práce být pro oba příjemná, musí si k tomu vybojovat podmínky.

## Komunikační zátarasy

Thomas Gordon sestavil přehled dvanácti zátarasů, které lidé nejčastěji staví do cesty své komunikaci. Jsou to typické reakce, které použije 90 % lidí v odpovědi na modelovou otázku týkající se čtrnáctiletého syna, když si následovně stěžuje na potíže, které má se školou a přípravou na ni:

*„Já prostě nejsem schopný dělat ty domácí úkoly. Nenávidím to. A školu taky nenávidím. Je to otrava. Stejně tě nenaučí nic důležitého pro život, jen spoustu keců. Až budu dost starý, abych skončil školu, hned toho nechám. Člověk nepotřebuje školu, aby to v tomhle světě někam dotáhl.“*

Obrázek 13 uvádí charakteristické odpovědi rodičů, účastníků školení T. Gordona, a vytvářené zátarasy. Jde o názorný příklad situace, kdy dítě je držitelem problému. Pro rodiče je škola normálně správná, ale dítě s ní má problémy, je tedy držitelem problému.

### OBRÁZEK 13: KOMUNIKAČNÍ ZÁTARASY

NE! MŮJ SYN A ODEJÍT ZE ŠKOLY, TO NEDOVOLÍM. = PŘIKAZOVÁNÍ, VYŽADOVÁNÍ  
SKONČI ŠKOLU, A NEUVIDÍŠ OD NÁS PENÍZE. = VAROVÁNÍ, STRAŠENÍ  
VZDĚLÁNÍ JE TO NEJCENNĚJŠÍ VĚC, CO MŮŽEŠ DOSTAT. = MORALIZOVÁNÍ, KÁZÁNÍ  
UDĚLEJ SI POŘÁDNÝ ROZVRH A VŠECHNO ZVLÁDNEŠ. = DÁVÁNÍ RAD A NÁVODŮ  
VYSOKOŠKOLÁCI MAJÍ NEJMÍN DVOJNÁSOBNÉ PŘÍJMY. = POUČOVÁNÍ, ARGUMENTY  
JAK SEŠ VELKEJ, TAK JSI HLOUPEJ. = SOUZENÍ, KRITIKA, OVINĚNÍ  
VŽDYCKY JSI PŘECI BYL DOBRÝ STUDENT A ŠLO TI TO. = POCHLEBOVÁNÍ, VÝČITKY  
MLUVÍŠ JAKO HIPÍK (CHULIGÁN, ANARCHISTA, PANKÁČ). = POSMĚCH, DÁVÁNÍ JMEN  
NEMÁŠ ŠKOLU RÁD, PROTOŽE SE BOJÍŠ NEÚSPĚCHU. = INTERPRETOVÁNÍ, ANALÝZA  
JÁ VÍM, JAK TI JE, ALE TO SE ZMĚNÍ, AŽ BUDEŠ STARŠÍ. = UKLIDŇOVÁNÍ, SOUCIT  
CO BUDEŠ DĚLAT BEZ VZDĚLÁNÍ? Z ČEHO BUDEŠ ŽIV? = ZJIŠŤOVÁNÍ, VÝSLECH  
U VEČEŘE NEHCI ŽÁDNÉ PROBLÉMY! JAK HRÁLI NAŠI? = PŘERUŠENÍ, NEZÁJEM

Pracovník by měl uvedené zátarasy znát právě proto, aby se jich vyvaroval. Jsou to reakce v běžném životě samozřejmé. Nevyhnutelný důsledek jejich použití v řeči pracovníka je hrozba zablokování další komunikace ze strany klienta. Mají totiž destruktivní vliv na sebezpečí klienta a zbavují jej chuti podílet se na čemkoli společném. Každý z dvanácti zátarasů vede k jinému zrušení šance popovídat si o načatém tématu.

T. Gordon učí rodiče, jak s těmito zátarasy zacházet. Nejde vždy jen o to, tyto bloky vymýtit ze slovníku: „Nic není pravdě vzdálenější. Především by to bylo nemožné! Nikdo z nás není perfektní. Na druhou stranu, když se vám podaří vyloučit je z řeči, občasně uklouznutí většinou nedokáže zničit vybudovaný vztah.“ Popsané zátarasy jsou názorným výběrem toho, co nedělat, když držitelem problému je klient. Nejspíše se s nimi klient již setkal, a nepomohly mu, proto by pracovník měl umět vyslovit **něco jiného**.

To jiné je připojování, které můžeme ještě jednou shrnout:

- pozorně naslouchej, co klient říká,
- soustavně dávej najevo svůj zájem o jeho vyprávění,
- pomáhej klientovi formulovat, co by mohl chtít,

- klientova přání ber s plnou vážností a respektem,
- vyjasňuj svou pozici, své možnosti,
- nabízej pomoc v tom, čeho klient chce dosáhnout,
- oceňuj všechny dosažené změny a pozitiva,
- nelituj času, dobré připojení ho spousty ušetří jinde.

Způsoby, které pomáhají rozvíjet komunikaci, dávají klientovi možnost zažít pocit, že jeho vyprávění je bráno vážně a že není podceňován ani on, ani jeho trápení. Dávají mu možnost pocítit, že vůbec existuje někdo, kdo věří nejen jeho slovům, ale i jeho schopnostem, že je někdo, kdo mu opravdu chce pomoci a nebude mu hned udílet rady, co by měl dělat. Možná to bude poprvé, co klient zažije, že se o něho někdo opravdu zajímá. To samo o sobě má hojivé účinky, a proto stojí za pokus klientovi to nabídnout.



## Co říkat

Na počátku máte volbu. Můžete se zaměřit na to, co klienta přivedlo, a pak vám nejpíše začne popisovat svůj problém, trápení a všechno to, co se již stalo a nelze změnit. Klient zůstává se svým příběhem sám a pracovník je osamělý expert.

P: Řekněte mi, co vás sem přivádí.

K: Já nevím, co mám dělat, jak se mám rozhodnout. Víte, už to trvá tři roky, od té doby, co se narodila dcera. Já jsem s ní odjela ke svým rodičům a tam jsme se začali s Fandou pravidelně vídat a brzo jsme začali spolu chodit. Manžel zůstal tady, na vesnici... atd.

Pracovník takovou otázkou získá poměrně přesný přehled o událostech podle důležitosti a smyslu, jaký mají pro klienta. Dozví se však velmi málo o tom, co klient od něho chce a na čem vlastně mají spolu pracovat. Taková situace pracovníka svádí hledat klientova přání mezi řádky jeho vyprávění, vybírat, čemu se z tolika možností bude věnovat.

Chcete-li být klientovi užiteční, je možné se jej přímo a opakovaně ptát, co si od vás přeje. Tou nejběžnější otázkou je:

➤ Co pro vás mohu udělat?

Přináší užitek hned v několika směrech:

- dává klientovi najevo, že je tu pracovník pro něj,
- dává najevo zájem o to, co chce klient,
- dává klientovi kompetenci rozhodnout, oč mu jde,
- nastoluje téma přítomnosti,
- nastoluje ovzduší čínorodosti (bude se dělat),
- otevírá spolupráci tím, že se ptá klienta na jeho očekávání vůči pracovníkovi.

Tak už první otázkou míří pracovník k tomu, co by mohli spolu s klientem udělat, aby klient dosáhl své potřeby najít pomoc.

P: Co pro vás mohu udělat?

K: Hm, nevím, jak mám začít.

P: Mám možná několik otázek, které by nám mohly do začátku pomoci. Co kdybychom začali tím, koho napadlo prvního sem přijít?

K: No, vlastně babičku.

P: A v čem si babička myslí, že bych vám mohl pomoci? Co bych měl udělat?

# Užitečné otázky — na jaká témata se zaměřit

Tom Andersen

Tom Adersen z Tromsø až za Polárním kruhem říká, že vystačí pouze se čtyřmi základními tématy, která lze zformulovat do otázek. Ty v případě jeho psychiatrické praxe umožní vedení celého rozhovoru či terapie.

## 1. Jak Vás napadlo přijít sem za mnou?

V okamžiku, kdy klient přichází za pracovníkem, má za sebou již spoustu práce, přemýšlení a konkrétních kroků, které učinil od chvíle, kdy se myšlenka navštívit pracovníka zrodila. Ptát se na to dává možnost dozvědět se, co klient čeká, co je tou nadějí, která jej přivedla.

- Kdo měl nápad sem jít? Komu to řekl?
- Jak tomu rozumíte? Jak to přijali ostatní? Čím je přesvědčil?
- Když vás sem poslali, co od toho asi chtějí? Mám jim zatelefonovat?
- Co vás nakonec přimělo sem přijít?

## 2. Jak bychom měli našeho společného setkání využít?

Klient přichází a vždy má svou představu, k čemu mu tato návštěva bude, i když to může být představa velmi nejasná. Jestliže se vám podařilo první otázkou zmapovat osud myšlenky přijít, druhá otázka míří k představě užitku, který klient očekává. Jde o hledání společného tématu.

- Co bychom měli společně dělat, aby to pro vás bylo užitečné?
- Jaký nejmenší pokrok by vám už mohl stačit, abyste dnes, než odejdete, byl spokojen?
- Co by potřebovali vidět ti, kdo vás sem poslali, že se stane? Co bychom měli dělat jiného, než se dosud pokoušeli ostatní odborníci?
- Do čeho bychom se měli pustit nejdříve?

## 3. Je to, na čem teď spolupracujeme, opravdu to, co potřebujete?

Jedině klient je schopný posoudit (a ať chcete nebo ne, stejně to posuzuje), zda to, čeho se mu od vás dostává, je právě tím, co potřebuje. Pracovník se proto soustavně potřebuje ujišťovat, že kroky, které s klientem podniká, míří tam, kam klient chce. To, že postupuje přiměřeně klientovým přáním, pracovník musí ověřovat průběžně, protože v rozhovoru se významy mohou rychle měnit. Jakmile si myslíte, že je vám vše jasné, hrozí vám ztráta pracovního kontaktu.

- Je to, jak spolu mluvíme, tím, pro co jste si přišel?
- Co jiného bychom ještě měli dělat, než dosud děláme?
- Je to, co říkám, přiměřené?
- Nezapomněl jsem na něco z toho, o čem jste hovořil?

## 4. Jestliže není, jak jinak bychom měli postupovat?

Je to klient, který má právo spolupodílet se na zvolených metodách a postupech. Právě tak je jeho právo navrhnout jiné cesty, náměty, témata, způsoby, ale i uspořádání, místa setkání atd.

- Co by mělo být jinak, abyste mohl mít pocit, že je to to, co potřebujete?

- > Kdo by tu měl či neměl být s námi? Kdo o tom může hovořit?
- > Nebylo by náhodou lepší skončit nebo se domluvit na něčem úplně jiném?

## Steve de Shazer

Centrum krátké terapie (Brief Therapy Center v Milwaukee USA), vedené Stevem de Shazerem a Insoo Kim Bergovou, navrhuje jiné pojetí okruhů, o kterých je užitečné se zajímat, protože pomáhají vytvořit základnu pro konstrukci řešení.

### 1. Změny před setkáním

Od chvíle, kdy se klienti objednají nebo jim je dán termín návštěvy, do uskutečnění schůzky, zpravidla uplyne nějaký čas. Zkušenost ukazuje, že v tomto mezidobí většina klientů dosáhla nějaké, byť nepatrné pozitivní změny v problému, který je přivádí. Tyto změny ukazují možné cesty řešení, a to řešení, která přinášejí klienti.

- > Co se změnilo k lepšímu od chvíle, kdy vás napadlo sem přijít?
- > Co je dnes jinak, než když vám bylo nejhůř?
- > Co vám pomohlo unést to trápení až do dnešního dne? Kdo vám pomáhal?
- > Jaké kroky jste ještě podnikli? Co ještě?

### 2. Výjimky z problému

V každém trápení, v každém problému jsou chvíle, kdy problém „není přítomen“. Žádný alkoholik není opilý pořád. Žádní manželé se nehádají nepřetržitě. V každém trápení jsou chvíle, kdy je trápení zapomenuto, protože se děje něco jiného, co člověk v tu chvíli má na mysli, a díky tomu nezbylo pro trápení místo. Čím více bude takových chvil, tím méně bude trápení. Jednou z cest, jak trápení vyřešit, je najít, co dělat namísto něho.

- > Jsou někdy chvíle, kdy to probíhá jinak?
- > Jak jste to udělal, že jste se dokázal ovládnout a neuhodit?
- > Jak to děláte jinde, že se nemusíte zlobit?
- > Kdy naposled jste na své trápení nemyslel?
- > Stane se vám někdy, že na to zapomenete? Co v takovou chvíli vlastně děláte? Čím se zabýváte?

### 3. Dosažené úspěchy

Každý klient ve svém životě zvládá mnoho obtíží, problémů a trápení. S většinou si poradil sám a jen s několika málo se obrací o pomoc k pracovníkovi. Jinými slovy nejen projevil životaschopnost, ale našel mnohé postupy, které se pro něj a jeho život ukázaly jako užitečná řešení. Taková mapa úspěchů dosažených v životě může sloužit jako zdroj inspirace pro konstrukci řešení pomocí způsobů, jichž už klient použil. Současně slouží k posílení, ocenění a zplnomocnění klienta, který je obvykle natolik zaujat aktuálním problémem, že nevidí, co všechno už zvládl a vyřešil úspěšně. Stává se, že pracovník je první, kdo klienta ocení za to, co už dokázal.

- > Už jste se s něčím podobným v životě setkal? Jak jste to tehdy vyřešil?
- > Jak to, že při takových obtížích jsou vaše děti zdravé, vychované a dobře se učí? (Nebo cokoli jiného, co se daří.)
- > Z čeho ve svém životě máte radost, když se tak ohlédnete?

- Co se osvědčilo dřív v takových případech? A co ještě?

#### 4. Zvládání

tj. popis toho, jak vlastně klient svou obtíž nyní zvládá tak, že není ještě hůř. Umožňuje pojmenovat způsoby, které klientovi pomáhají v jeho aktuálních těžkotech. Každá situace by mohla být ještě horší, a není jen díky tomu, že se klient nějakým způsobem o to přičinil. Možná stačí toho samého dělat více, aby byl problém zvládnut úplně.

Zároveň dovoluje klientovi nabídnout představu, že na události, které jej potkaly, má vliv, že je to on sám, kdo na ně již nyní působí, že přišel na způsoby, jak je zvládat.

- Když je toho na vás tolik, jak zvládáte, že chodíte do práce? (že se staráte o děti, že domácnost funguje, že...)
- Když tak stále musíte myslet na své trápení, jak se vám podařilo se z toho nezbláznit?
- Ta vaše situace je opravdu nesmírně obtížná (složitá, náročná, vážná...), jak to děláte, že dokážete takový osud nést?
- Jak jste to dokázal udělat, že tak tragické události neměly ještě horší dopad?

#### 5. A co ještě

Tato otázka je jednou z těch, které dovolují rozvíjet jakékoli pro klienta užitečné téma. Kladete-li otázku, nikdy nezapomeňte, položit ji tak, abyste na odpověď mohli navázat otázkou:

- A co ještě?

### Ben Furman

Ben Furman z Finska nabízí ještě další okruh, o který je možné se užitečně zajímat, a to okruh zdrojů. Důkladné a důsledné zmapování všeho a všech, kteří klientovi jakkoli pomáhají zvládat jeho situaci. Může jít o lidi žijící, ale i vzpomínky na lidi, kteří byli pro klienta posilou.

- Představte si ohýnek podobný tomu, u kterého sedělo dvanáct měsíčků. Jsou kolem něho lidé, kteří do něho přikládají a živí tím oheň vašeho života. Kdo tam sedí? Čím přikládá? A čím vám přispívá? Je to pohádková představa, může tam být kdokoli. Kdo ještě? Co ještě dělá?
- Asi nejsem první, s kým o tom mluvíte. Kdo ještě se vám snažil pomoci? Čím vám pomohl? Čím ještě? Kdo ještě? Co dělal, že to pomáhalo?
- Co je kolem vás takového, že vám to dává naději, že bude líp? Kdo vás v tom podporuje? Čím to dělá? Čím ještě?
- Jaká víra vám dává sílu? V co a koho věříte? Odkud berete sílu? Odkud ještě?
- Až vás potkám za tři roky zářícího spokojeností a zeptám se vás na vysvětlení, co řeknete?
- Kdybych byl malá muška na stropě a díval se na vaši rodinu, když je pohoda, co bych viděl?

Užitečné otázky pracovníkovi dovolují najít s klientem společnou řeč, společný cíl i prostředky jeho dosažení. Dovolují otevřít témata, která jsou pro oba, pracovníka

i klienta, užitečná, a najít v těchto tématech inspiraci k postupům, jak vytvořit budoucnost, v níž problém nebude existovat, bude zvládnutý.

## Ocenění a potvrzení

Klient, když se ocitne u pracovníka, je ve zvláštní, často neznámé či těžko srozumitelné situaci. Přestože si ji vybral a hledá v ní pomoc, je to pokaždé nové a neobvyklé. Obvykle si proto pečlivě volí, o čem bude mluvit a o čem ještě raději ne, nebo vůbec ne.

Můžete klientovi tuto těžkost usnadnit

- oceněním všeho, co se mu až dosud zdařilo,
- potvrzením, že jeho těžkostem rozumíte a berete je vážně.

Ocenění znamená výslovnou pochvalu, obdiv, vyjádření úcty, příjemného překvapení či radosti za cokoli,

- čeho klient dosáhl vlastním úsilím, oč se přičinil, co změnil, co zvládl a zvládá, co se mu podařilo
- a současně je to pracovník schopen upřímně vnímat jako pozitivní.

Klienti jsou velmi citliví, a zvláště v naší kultuře je to normou, na pochvaly, které nejsou upřímné. Takovému nebezpečí se můžete vyhnout tím, že splníte obě z uvedených podmínek. Oč jsou klienti citlivější, o to důležitější je chválit. Klienti, kteří nejsou zvyklí, aby je někdo chválil, nejspíše budou mít potřebu, aby je někdo ocenil. Smysl ocenění tkví v tom, že pomůže klientovi cítit se dobře, a to díky tomu, že může přijmout pochvalu jako možný pohled na sebe a své jednání. I tak se vám někdy asi stane, že klient bude vůči vašemu ocenění nedůvěřivý. Pak je na místě přiznat, že jste mluvil na základě své profesní zkušenosti a vyjádřil jste jen svůj pohled.

Ocenění nesmí vypadat jako podceňování, či dokonce zlehčování klientovy situace. Svůj účel splní tehdy, když je pracovník schopen dávat klientovi najevo, že nejen jeho trápení rozumí, ale že ho vůbec nepodceňuje, a tedy bere zcela vážně. Potvrzuje tím klienta jako člověka zodpovědného, dobrého pozorovatele a aktivního činitele v hledání změny.

Znovu je třeba připomenout, že trápení a míru jeho těžkosti posuzuje klient, nikoli pracovník. Pracovníkovi se může někdy zdát, že potíží, která klienta přivedla, je nepatrná ve srovnání s trápením jiných lidí. Ale upřímně řečeno, co je klientovi do toho. On přichází s tím, co je pro něj právě nyní bolestí a potíží, a nezajímá jej srovnání s jinými. Ostatně taková „slova útěchy“ mu už nejspíš poskytl někdo dřív, než přišel k pracovníkovi.

Je zde nutno upozornit i na opačný pól, kdy klient přijde s trápením, které představuje z osobního hlediska pracovníka extrémně těžký problém. Může ho polekat a stát se pro něj těžkostí, vracející jej k otázce „Co s tím proboha mám dělat?“ Vzpomeňte v takovou chvíli, že klient nepřišel zbůhdarma právě za vámi. Nehledě na obtížnost toho, s čím přichází, vždy přichází zároveň s představou, co očekává právě od vás. To je téma, které je důležité a které je vyplněno představou klienta, v čem mu můžete být užitečný. Nikdo po vás nechce, abyste dělali zázraky.

Často je možné výhodně spojit ocenění a potvrzení dohromady:

> Vidím, že to máte zatraceně těžké (použijte klientův slovník!). O to víc si cením vaší vůle s tím něco dělat.

> Po tom, co jste prožila, se vůbec nedivím, že jste z toho celá vedle (použijte klientův slovník!), to by poznamenalo každého. O to víc obdivuji, jak jste to dokázala zvládnout, že to není ještě horší. Musíte mít v sobě ohromnou sílu.

- Podle mých zkušeností by se s tím málokdo dovedl poprat tak, jako jste to dokázal vy.
- Víte, co mě překvapilo? Že i při tom všem jste dokázal...

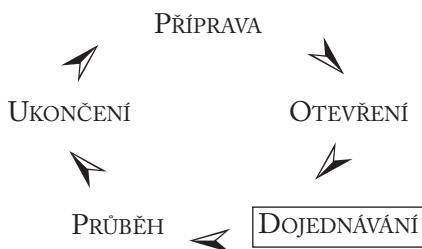
# DOJEDNÁVÁNÍ

---

*Nejnebezpečnější je ten pracovník, který věří, že to, co říká, je pravda.  
Gianfranco Cecchin*

Dojednávání je podmínkou otevření pomoci, přesto patří k nejčastěji zanedbávané součásti profesionálního rozhovoru. Jeho zanedbání je nejčastější příčinou těžkostí, do kterých se pracovník při práci s klientem dostává. Chybí-li dojednávání, nezbyvá pracovníkovi, než hledat odpověď na otázku „Proboha co s tím mám dělat“ zcela sám a bez pomoci. Dojednávání je cestou, jak společně s klientem najít cíl práce, a tedy odpověď na uvedenou otázku. Dojednávání je základem profesionální odbornosti pracovníka, kterou využívá k tomu, aby klienta přizval k řešení v dialogu a spolupráci jako plnohodnotného a rovnocenného partnera.

Teprve v průběhu dojednávání se ukáže, zda klient a pracovník spolu chtějí a mohou pracovat, které z profesionálních způsobů práce budou v rozhovoru převažovat a zda půjde o pomoc nebo o kontrolu. Pracovník by měl vědět, že všechno, co říká, jsou pouze návrhy, z nichž si klient vybírá, a teprve po vzájemné dohodě se pro ně oba mohou stát tím, na čem pracují.





## Bezpečí

Bezpečí je jednou ze základních hodnot, s nimiž pracovník zachází. Bezpečí potřebuje klient, ale také pracovník, protože jde o pocit, který oba sdílejí tím, jak se na sebe vyladují. Všichni tento proces vzájemného vyladování známe ze vztahu rodičů a dětí. Když je máma nervózní, dítě řve. Když je máma klidná, uklidní se i dítě. Když jsou rodiče v napětí, pochopitelně i jejich děti prožívají napětí. Když je manželka v nepohodě, nejspíše ani jejímu manželovi nebude dobře. A to nemá nic společného s vinou nebo s tím, kdo si začal. Zdá se, že my lidé jsme tak uděláni. Ať chceme, nebo ne, jakmile spolu máme něco do činění, automaticky se „sladujeme“ ve svém prožívání, pocitech, náladách, v tom, čemu říkáme emoce. Sladujeme se, jako když dva kytaristé sladují své nástroje, aby jim zněly. Možná je to i základ davového chování a skupinových zážitků v partách.

Pracovník, protože je člověk, nemůže čekat, že by mohl nechat své osobní prožívání doma a být dokonale nezaujatým profesionálem s odstupem a objektivitou. Pracovník se nemůže vyhnout svému prožívání situace, kdy je s klientem v kontaktu. Jestliže musí prožívat, je ovšem druhou stranou mince jeho profesionální dovednost pracovat s tímto prožíváním. Nikoli pocitům bránit, ale umět je zužitkovat ve společné práci s klientem.

Jestliže pracovník nemůže neprožívat a jestliže bezpečí je důležitou součástí toho, jak se cítí, je pracovníkovou povinností se o vlastní pocit bezpečí postarat. Jinými slovy, pracovníkovi by mělo být během konzultace dobře. Má na to nejen právo, ale je to přímo jeho profesionální povinnost. Důvod je prostý: má-li jako pracovník podat optimální výkon, musí být v optimální kondici. Nemůže podat výkon na úrovni, když je ve stresu, má nepříjemné pocity, když se bojí, necítí se dobře, když je nejistý, když neví, čím pomáhá.

Otázka bezpečí pracovníka má nejméně tři základní složky:

- potřebuje vědět, čím pomáhá,
- potřebuje vědět, podle čeho měří vlastní profesionalitu,
- potřebuje vědět, podle čeho hodnotí úspěch své práce.

Své bezpečí může opřít o vědomí, že všechny tři podmínky splňuje.

Před každým setkáním s klientem by si pracovník, chce-li podat optimální výkon, měl udělat čas a usebrat se. Měl by si uvědomit, co potřebuje, aby mu bylo dobře během nastávající konzultace, nechat si projít hlavou celé aranžmá setkání s klientem a připomenout si, co všechno už v tomto směru vyzkoušel jako účinné a úspěšně podporující jeho vlastní pocit bezpečí. Čím bezpečněji se cítí pracovník, tím bezpečněji se cítí klient. (Pochopitelně předpokládám, že pracovník není arogantní a samolibý blb a vlastní sebehodnocení mu není to nejcennější.)

Povinnost pracovníka postarat se o své bezpečí plyne z jiného zdroje než samolibosti: protože je jeho úkolem respektovat klienta, je dobré umět respektovat sám sebe. Má-li vyjít vstříc klientovým přáním, stojí za to umět zacházet se svými přáními. Má-li přijmout klientovy potřeby, pomůže umět přijímat i své potřeby. Mnozí pracovníci nemají sami k sobě dostatek respektu a klientům se obětují nebo se obětují svému zaměstnavateli a sami se nechávají vykořisťovat v nedůstojných pracovních podmínkách, vedeni nesmyslnou představou spojující práci s pokorou, sebezapřením a především oddělením osobního od profesního. Odtud plyne mnoho nesnází a obtíží, které při své práci pracovníci zažívají a jimiž trpí někdy natolik, že

z profese odcházejí. Jsem přesvědčen, že pomoc nemá bolet ani klienta, ani pracovníka. Ostatně takto se dívat na klienta mne naučila moje manželka — zubařka. Když to jde u ní v ordinaci, proč by to nemělo jít jinde?

Ne všichni klienti jsou příjemní, milí a vzbuzující sympatie. Někteří naopak vzbuzují sympatií mnoho. Pracovník není kámen, aby necítil. Jeho profesionalitou není, aby takové pocity v sobě zneškodnil či zlikvidoval, ale aby jich využil pro klienta užitečným způsobem. To znamená v jednotlivých krocích:

- velmi pečlivě své pocity rozlišovat a pojmenovávat v jemných odstínech rozdílů,
- velmi pečlivě uvážít, že je v mimořádné situaci, tedy situaci, kdy má hovořit o podivných, zvláštních, těžkých tématech, jimiž se klient trápí, jimiž trpí nebo kvůli nimž je v obtížích.

Ostatní lidé, kteří jsou běžně kolem klienta, nebyli s to mu pomoci tím, jak s ním běžně jednali. Většinou se jeho témat zalekli, bagatelizovali je nebo se jim vyhýbali nebo je jen neuměli pojmenovat. Mimořádná na pracovníkově situaci je právě jeho profesionalita, tj. schopnost normálně mluvit i o nenormálních tématech. První a základní, co vytváří klientovo bezpečí, je to, že o tom, o čem se mu dosud nedařilo s ostatními mluvit, může mluvit jako o jiných obyčejných věcech. Nikoli ve smyslu znevážení hloubky jeho těžkostí, ale ve způsobu, jak se o nich hovoří. Pracovníkovou vizitkou profesionální dovednosti je schopnost mluvit o jakýchkoli tématech, aniž přitom klienta zavrhně jako osobu (jakkoli přitom může zavrhnout jeho konkrétní činy) a aniž přitom sám překračuje hranice bezpečí pro sebe. Tím pomáhá.

Klient k pracovníkovi přichází a doufá, že se tam stane něco jiného, než s čím se setkává obvykle. To totiž nefunguje, jinak by přece nepřicházel. Proto také pracovník musí umět s těžkými tématy udělat něco jiného, tedy nevyhýbat se jim a právě tak se nevyhýbat svým pocitům. Je pravděpodobné, že pocity, které klient vyvolává v pracovníkovi, vyvolává i v jiných lidech. Jsou v rozhovoru situace, kdy je na místě, aby o tom pracovník začal, přestože je to jeho téma, přestože tím vlastně přebírá starost o téma rozhovoru, a plní tak svou objednávku — protože tím řeší svůj problém bezpečí. V situaci, kdy tím podporuje svůj pocit bezpečí, to udělat může. Je to těžké a je k tomu potřeba výcvik.

Vlastní pocit bezpečí můžete však podpořit i jednodušeji dotazem Toma Andersena, zda to, co spolu s klientem děláte, je právě to, co on potřebuje, přeje si a považuje za užitečné. Klient je tak jako tak konečným soudcem a arbitrem tohoto rozhodování, a když se rozhovor nedaří vést právě potřebným směrem, sám klient nejlépe ví, jaký směr je kýžený. Klient je oprávněn měřit pracovníkovu profesionalitu.

Občas se setkáte s klientem, u kterého budete mít pocit, že je agresivní, že na vás útočí, že se zbytečně zlobí, rozčiluje, neprávem vás obviňuje a vůbec dělá nepřístupnosti. Abyste podpořili svůj pocit bezpečí, měli byste vědět několik věcí:

1. Máte právo utéci, jsou-li věci zlé.
2. Vyžádejte si výcvik ve zvládnání ohrožujících situací.
3. Pocity, které zažíváte, jsou nejspíše velmi podobné pocitům, které zažívali jiní. Zkuste se jich neleknout a udělat cokoli jiného, než by udělali ti jiní.

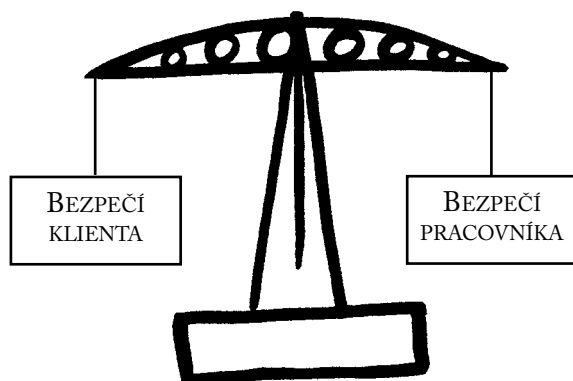
4. Jakmile to jen trochu jde, zkuste se na to kouknout tak, že klient má nejspíš pravdu, která odpovídá jeho zkušenostem. Potvrdíte-li klientovi jeho soudnost, a tedy právo se zlobit, bývá to účinná cesta, jak snížit vzájemné napětí.
5. Nesnažte se být loajální s těmi, na něž si klient stěžuje a kterým laje. To není váš úkol. Snažte se najít, čemu z klientových slov byste mohli rozumět, a přepelte se zcela vážně a s respektem k jeho právu si to myslet, zda tomu rozumíte správně.
6. Postavte se na klientovo místo a podívejte se na věci jeho očima. Až vám uvěří, že dovedete vidět, co vidí on, pak mu teprve budete moci nabídnout pohledy jiné. Přijměte jej a on snáze přijme vás. Vidět věci klientovými očima není totéž jako s nimi souhlasit.
7. Pokračujte dál zplnomocňováním klienta a hledáním jeho objednávek.

Někdy se stane, že přijde klient, s nímž je naopak pro pracovníka až příliš snadné soucítit, a začne klienta šetřit i tam, kde to klient vůbec nepotřebuje. Trpící děti, nemohoucí lidé, umírající, nevyčísitelně nemocní, lidé s postižením. Jak snadné je s nimi soucítit! Jak lehce se jejich utrpení stává módním tématem! Protože se pracovník dovede tak rychle a snadno vžít do toho, jaké pro něj by to bylo trápení, mává mnohdy sklon takové klienty šetřit a vycházet jim vstříc, předcházet jejich přáním. Chcete-li i v takových situacích být profesionální, měli byste mít na mysli následující:

1. Nejspíš máte z celé situace větší strach než klient. On s tím, co jste se právě dozvěděl, žije a našel si řadu způsobů, jak to unést a zvládat.
2. Ohleduplnost, která lidi nutí vyhýbat se takovým námětům, nepomáhá. Klient nejlépe ví, o čem chce mluvit.
3. Profesionální je zabývat se tím, co si přeje klient. A když chce mluvit o tom, co vás děsí, měli byste to umět přijmout i s tím, že se klientovi se svým pocitem svěříte. On si dobře rozmyslel, o čem chce mluvit a co od vás chce.
4. Hleďte klientova přání a jeho představy cílů. Hleďte jeho objednávky.

Úspěch vaší práce s klientem je přímo závislý na tom, jak se podaří domluvit se s ním na tom, co jsou jeho přání a představy cílů. Úspěch vaší práce měří především klient. Nepochybně jej také budou „měřit“ někteří nadřízení a zaměstnavatelé. V této otázce je dobré vrátit se ke kapitole Agentura, pracovník, klient. (viz str. 51)

#### **OBRÁZEK 14: BEZPEČÍ**



I když by se to mohlo zdát divné, z pohledu klienta může pracovník být nebezpečný, dokonce ohrožující. Nejen v situacích, které jsou přímo v nesouladu s přáním klienta, ale v kterékoli situaci setkání. Souvisí to

- s pozicí ve společnosti, agentuře,
- s tím, že pracovník rozhoduje o klientových věcech,
- má legislativní pravomoce,
- vládne zvláštními vědomostmi.

Znovu platí, že povede-li se připojení ke klientovi a jeho pohledu na svět, přestává být pro klienta pracovník nebezpečný. Nepovede-li se, možná se pracovník ani nedozví, že byl ohrožující.

## „Cirkulárka“ dotazování<sup>9</sup>

Při jednom semináři jsme se studenty v rámci cvičení hledali, kolik je možno položit otázek, jestliže zazní takováto modelová věta:

*Maminku jsem měl moc rád, ale trochu jsem se jí bál, protože mi občas nařezala.*

Zjistili jsme, že počet je neomezený. Otázku lze totiž položit na kterékoli slovo, kterýkoli význam, jenž tazatel ve větě nalezne:

### OBRÁZEK 15: VŠEMOŽNÉ OTÁZKY

V ČEM SI MYSLÍTE, ŽE BY NÁM TO MOHLO OTEVŘÍT CESTU V ROZHOVORU?

KOHO JEŠTĚ JSTE MĚL RÁD? KDO JEŠTĚ U VÁS ŽIL? JAKÁ BYLA VAŠE MAMINKA?  
ŽIJE JEŠTĚ VAŠE MAMINKA?

JE HEZKÉ, ŽE POUŽÍVÁTE SLOVO MAMINKA. JAK VÁM BYLO S MAMINKOU?

JAK MĚLI RÁDI VAŠI MAMINKU JINÍ? KOHO MÁTE RÁD DNES?

MYSLÍM, ŽE KAŽDÉ DÍTĚ SE BOJÍ VÝPRASKU. JAK JSTE TO UDĚLAL, ŽE JSTE SE BÁL JEN TROCHU? BYLO TO U VÁS ZVYKEM MÍT SE RÁDI?

JAK SE VAŠE LÁSKA K MAMINCE MĚNILA? S ČÍM TO SROVNÁVÁTE?

JAKÉ TO JE ŽÍT S TAKOVÝM ROZPOREM? ÔÍM JSTE TO KOMPENZOVAL?

TO MUSELO BÝT TĚŽKÉ SPOJIT LÁSKU A STRACH, JE ZAJÍMAVÉ, ŽE OBOJÍ DOKÁŽETE NARÁZ. JAKÉ TO BYLY CHVÍLE, KDY JSTE SE MAMINKY NEBÁL?

JAK SE VÁM TO PŘIHOĐILO, ŽE JSTE SE ZAČAL BÁT?

JAK JINAK VÁS TRESTALA VAŠE MAMINKA? JAK VÁS ODMĚŇOVALA?

KOHO JSTE SE NEBÁL?

KDYBYCHOM S TÍMTO TÉMATEM MĚLI PRACOVAT DÁL, NA CO BYCH SE MĚL PTÁT A NA CO ROZHODNĚ NE?

BYL JEŠTĚ NĚKDO, KOHO JSTE SE BÁL? BOJÍTE SE JEŠTĚ NYNÍ?

TO MUSELO BÝT TĚŽKÉ, CHCETE MI O TOM ŘÍCT VÍC?

VIDÍM, ŽE MAMINKA BYLA PRO VÁS DŮLEŽITÁ, JE TO TAK STÁLE?

JAKÝ VLV MĚL OBČASNÝ NÁŘEZ NA TO, JAK JSTE MĚL MAMINKU RÁD?

NÁŘEZAL VÁM JEŠTĚ NĚKDO JINÝ NEŽ MAMINKA?

ŘEKNĚTE MI NĚCO VÍC O MAMINCE, PROSÍM.

MYSLÍTE SI, ŽE VAŠE MAMINKA O VAŠEM STRACHU VĚDĚLA?

PODLE ČEHO MYSLÍTE, ŽE VAŠE MAMINKA POZNALA TEN SPRÁVNÝ ČAS, KDY VÁM NÁŘEZAT?

CO SE DĚLO DOMA JEŠTĚ, KDYŽ VÁM MAMINKA NÁŘEZALA?

A TAK DÁLE...

<sup>9</sup>Za tento pojem vděčím kolegovi Zdeňku Riegrovi.

Příklad uvádím na ukázkou, že každá věta vyváří příležitost k nekonečnému množství významů, na které by se pracovník mohl zaměřit. Všechny myslitelné významy takové věty nelze ani zachytit. Tvrdit, že lze najít ten jediný správný význam, tu jedinou správnou otázku, je podvod. V běžném rozhovoru tuto mnohoznačnost přecházíme, nijak nám nevadí. Ale profesionál by měl s jistotou vědět, že cokoli na takovou větu řekne, je jenom pokus, příležitost a návrh, jak se domlouvat dál. Pokud se naopak domnívá, že odhalil pravdu, je v zajetí vlastních iluzí.

Díky tomu nelze dát jednoznačný návod, jak klást otázky. Jediné, co lze, je dávat dohromady zkušeností ověřená doporučení, která zvyšují pravděpodobnost úspěchu dojednávání.

Je nutné mít vždy na paměti, že každá otázka je **obnažující** a snadno toho, komu je určena, zarazí v jeho chuti dál komunikovat. Všeobecně rozšířená a praktikovaná představa, že když chceme druhého povzbudit k hovoru, je dobré mu klást otázky, je poněkud zjednodušující. Jsou situace, kdy naopak určitá otázka vytvoří zátaras dalšímu dialogu. Například, když se zeptáte matky plačícího dítěte: „Copak jste mu paní udělala, že pláče?“ je každému zřejmé, že to není příliš povzbuzující začátek dialogu.

Zjednodušeně můžeme všechny otázky rozdělit na otázky stvrzující a otázky otevírající. Experti v otázkách stvrzujících jsou kriminalisté, soudci, velmi často je používají rodiče, policisté, zaměstnanci sociálních zařízení, lékaři a vždy ten, kdo chce zjistit Pravdu. Jsou to otázky, které nám lidem pomáhají vnímat náš svět jako stabilní, trvalý a poznatelný. Neslouží však k nabízení pomoci, nýbrž k rozvíjení kontroly. Kdykoli položíte otázku týkající se problému, měli byste mít na paměti, že otázky směřující k popisu

- tento problém upevňují spíše než objasňují,
- slouží především k uspokojení pracovníkovy potřeby rozumět.

Naproti tomu otázky otevírající směřují k tomu, aby posloužily především tázanému jako příležitost k nalezení nové, právě nyní stvořené odpovědi, tedy k novému pohledu na věc.

Pracovník má tedy volbu buď spustit „cirkulárku dotazování“ ve snaze dojít k pravdě nejbližšímu popisu, nebo může začít pomáhat klientovi vidět věci ještě jinak, než se mu dosud dařilo, a touto cestou mu pomoci také jinak jednat.

## Proč

Důvodem odbourávání otázky „PROČ“ byla původně snaha vyloučit subjektivní vysvětlení, které po takové otázce zpravidla následovalo, aby se tak pracovník rychleji dostal k „objektivnímu“ popisu skutečnosti. Dnes je stále ještě lépe otázky „PROČ“ neužívat příliš, ale jsou k tomu jiné důvody. Jeden spočívá v tom, že pouze zcela výjimečně lidé, a tedy i pracovníci, kladou tuto otázku ve snaze dopátrat se příčiny. Většinou se ptáme „proč?“ s tím, že dáváme najevo pochybnost, výtku, nechuť k tomu, nač se ptáme. „A proč jste tam chodil?“ (když víte, jak jste pokaždé dopadl) není nic jiného než poukaz na nepoučitelnost klienta, jeho hloupost a nekompetenci, což vše zpětně posiluje pracovníka, aby přebral za klienta odpovědnost.

Jiný důvod je v tom, že odpověď přináší popis pouze toho, co se klientovi nedařilo, čili vysvětlení, jímž se řídil, když nedosáhl úspěchu ani kýženého cíle. Taková

informace má hodnotu pouze v tom, aby pracovník věděl, co nemá dělat, protože klient již vyzkoušel, že to nefunguje.

Když už má pracovník potřebu otázku proč položit, měl by ji zarátovat tak, aby nebyla obviňující a aby i vysvětlení, které klient podá, bylo předjato jako jedno z možných. Např. „Vidím, že se tím trápíte a hledáte vysvětlení, nepochybně jste o tom již hodně přemýšlel a nějaké vysvětlení pro to máte. Jak vy rozumíte tomu, proč se to stalo?“ Takto formulovanou otázkou projevíte zájem o klientovo vysvětlení, dáte najevo, že jej považujete za kompetentního vysvětlení přinášet, a zdůrazňujete, že je to jeho vysvětlení. Zpravidla bývá na místě pokračovat v dialogu otázkou, jaká vysvětlení mají asi ostatní zúčastnění.

#### ANO—NE

Další typ jsou tak zvané ANO—NE otázky, které svou formulací vedou klienta k jednoslabičné odpovědi. Je to typická stvrzující otázka. Klientovi nedává jinou možnost, než potvrdit či popřít to, co si pracovník myslí, tedy jeho předpoklad obsažený v otázce. Otázka „Znáte znění zákona?“ je vyjádřením pracovníkova předpokladu, že klient možná nezná, co se od něj čeká, že znát bude. Jsou to otázky, které nerozvíjejí dialog, naopak. Nenesou žádné nové sdělení, na které by mohl pracovník navázat, a v důsledku toho vedou pracovníka k nutnosti stále více pracovat formulováním mnohých nových otázek a hypotéz, tedy nutí jej vymýšlet si a hledat, zatímco obojí by měl dělat především klient.

#### BUĎ—NEBO

Poslední uvedený důvod je také důvodem pro vyhýbání se dalšímu typu otázek BUĎ—NEBO. Např. „Je to tak, že jste chtěl přijít vy sám, nebo vám to někdo navrhl?“ Obě alternativy vymyslel pracovník, a tím omezil možnou šíři odpovědi klienta na pouhé dvě možnosti, aniž předem mohl vědět, zda vůbec přicházejí do úvahy. Rozlišení buď, anebo je pracovníkovo, nikoli klientovo. Při práci jde však o klientův pohled na svět, a nikoli o pracovníkův.

#### CIRKULÁRNÍ DOTAZOVÁNÍ

Zásadní krok ve způsobu kladení otázek způsobem vstřícným klientovi přineslo hnutí rodinné terapie, kterým se velmi dobře může pracovník inspirovat. V sedmdesátých letech vrcholil způsob, jakým klade otázky formou zvanou CIRKULÁRNÍ DOTAZOVÁNÍ.

Cirkulární dotazování vzniklo v Milánské škole jako rozvinutí teze Gregory Batesona, že více popisů je lepší než popis jeden. Má smysl především tehdy, když chce pracovník rozebrat interakce mezi členy rodiny, když se potřebuje dozvědět některé věci nebo chce zapojit ostatní členy rodiny do rozhovoru. V současné době je nejúčinnější jako příležitost pro rozvíjení představy pozitivní budoucnosti. To platí zvláště pro zázračnou otázku. Nezáleží na počtu přítomných osob, jde vždy o otevření variant a o nácvik schopností, jak vidět věci z různých úhlů.

Podstata cirkulárních dotazů je dvojí:

- za prvé se ptají po rozdílu ve vidění věcí,
- za druhé se ptají, jak to vidí „ten třetí.“

Znamená to, že každý člen přítomné rodiny byl vyzván, aby řekl, jak on vidí vztah mezi jinými členy rodiny. V zásadě lze orientovat tyto otázky pěti způsoby:

1. Na popis rozdílů vzhledem ke konkrétní situaci:
  - > Když začne teta tlouct maminku, co dělá tvoje sestra (babička nebo kdokoli další)?
  - > Když Karel za sebou práskne dveřmi, co dělá jeho máma?
2. Na popis rozdílů v termínech chování:
  - > Řekl jsi, že na sebe rodiče štěkají. Co to dělají, že je to štěkání?
3. Na popis rozdílů v zařazení:
  - > Kdo se tím trápí nejvíc? Kdo je nejčastěji sám doma? Kdo nejspíš přichází s návrhem na usmíření?
4. Na popis rozdílů vzhledem ke konkrétní události:
  - > Bylo u vás doma víc hádek, než jste se přestěhovali?
  - > Potom, co se táta vrátil, byl doma větší klid?
5. Na změny vzhledem k hypotetickým podmínkám.
  - > Kdybyste za měsíc musela skutečně z domu odejít, kdo za vás převezme péči o domácnost?

## Konstruktivní otázky

Od osmdesátých let se slibně rozvíjí zcela odlišný způsob kladení otázek. Nesleduje potřebu popsat příznaky co nejpřesněji a nesleduje primárně popis věcí. Jde o konstruktivní otázky, důsledně formulované jako otázky otevírající. Jednou ze základních tezí tohoto přístupu je, že sebelepší popis problému nijak nepomůže při jeho řešení, tvrzení, jež takto radikálně zformuloval Steve de Shazer, že postupujeme zcela jinak, když problém popisujeme nebo když hledáme jeho řešení.

Konstruktivní dotazování vychází z představy radikálního konstruktivismu a biologické teorie poznání, že jedině možné je společně vytvářet pohled na svět. Vytvářet jej zde a nyní a v dialogu rovných. Všechny konstruktivní dotazy jsou založeny na tom, že je to klient, kterému pomáhají porozumět světu, v němž žije, že je to klient, který jimi nalézá smysluplné vysvětlení svého světa, a že je k tomu plno-mocný.

Na konstruktivní otázku klient ze všeho nejčastěji odpoví: Nevím. To je dobré znamení, že otázka míří do míst, o nichž klient dosud neuvažoval a nemá připravenou odpověď. Nelekněte se proto a klidně požádejte o odpověď znovu.

Způsobu práce s konstruktivními otázkami je věnována celá tato kniha. Jak jste si všimli, příklady konstruktivních otázek jsou všude značeny šipkou na začátku řádky.

Příklady konstruktivních otázek

### Otázky k dojednávání zakázky

- > Co se změní, až tento rozhovor skončí?



- Když si představíte, že už jdete domů a jste s výsledkem našeho rozhovoru spokojen, co nejmenšího se musí stát, aby ten pocit vznikl?
- Jak vypadá ten nejmenší cíl, s nímž už budete spokojen jako se znamením, že věci začínají jít dobrou cestou?
- Co čekáte, že se tady dnes bude dít, dělat, probírat?
- Jak chcete využít tohoto setkání?
- Podle čeho poznáte, že už je to vyřešené?

#### **Otázky na minulost:**

- Co z toho, kde jste dosud byl, se vám osvědčilo? Co bylo na návštěvě u kolegy pro vás nejužitečnější? Co stálo za zapamatování?
- Jak rozumíte tomu, že vás sem poslali? Co od toho čekají? Podle čeho poznají, že je to už lepší?

#### **Otázky na řešení:**

- Na čem poznáte, že se věci už změnilly? Kdo ještě to pozná a podle čeho? Co ještě jiného se změní, až bude potíže vyřešena?
- Kdyby se dnes v noci stal zázrak a všechno trápení se vyřešilo, co bude ráno to první, podle čeho poznáte, že zatímco jste spal, nastal zázrak? Podle čeho ještě? Kdo další si všimne — a čeho?
- Kdy budete mít ten problém vyřešený? Kolik máme času, abychom vám pomohli?
- Je vám milejší řešení rychlé, nebo pomalé?
- Jaké máte zdroje, které vám dodávají sílu žít? Kdo a čím vám pomáhá doplňovat tyto zdroje? Kdo ještě?

#### **Otázky na průběh:**

- Je to, co spolu děláme, přiměřené vašemu očekávání (přání, potřebám)? Nebo bychom měli dělat něco jiného? A co?
- Co bych rozhodně neměl dělat, čemu se mám vyhnout, aby to pro vás byla pomoc, a ne kontrola?
- Možná máte sám nějaký nápad, jak bych vám měl pomoci, aby to bylo užitečné.
- Co z toho, co jsme dosud udělali, bylo nejužitečnější? Co stojí za zapamatování? Jak se vám to poslouchalo?

### **Zázračná otázka**

Jde o otázku, která má pozoruhodný přínos. V některých terapeutických školách se používá zcela standardně. Pro pracovníky, kteří chtějí pomáhat, má smysl především v tom, že otevírá stavidla tvořivé fantazie, s jejíž pomocí lze vykreslit budoucnost. Obvykle klient nalézá představu budoucnosti snáze, je-li to zjevně fantazijní hra. Častou potíží klientů je totiž to, že si svou budoucnost nedovedou představit. Nedovedou popsat, jak bude jejich svět a jejich život vypadat, až problém nebude přítomen. Zázračná otázka dovoluje oprostít se od zábran. Je skutečně s podivem, jak skromní jsou klienti ve svých zázračných přáních.

Tuto otázku lze použít při nejrůznějších příležitostech, a když už byla položena stojí za to se jí věnovat podrobně.

K: Co myslíte, mám se rozvést?

P: Na to já vám neodpovím, protože to nevím. Možná bych ve vaší situaci zkusila ještě tohle: napište si na papír vedle sebe, o co rozvodem přijdete vy a vaši blízcí, a vedle toho, co tím zase získáte. Až to budete mít, porovnejte to a zamyslete se nad tím. Možná si tím něco ujasníte.

K: Hmm. (Zklamaně)

P: Ještě na něco se vás zeptám. Představte si, že dnes v noci, až půjdete spát, se stane něco jako zázrak. A všechno to trápení, které vás za mnou přivedlo, úplně zmizí. Vy, protože spíte, ale nevíte, že zázrak nastal. Ráno se probudíte a rozhlédnete. Co bude první věc, která vám potvrdí, že zázrak nastal?

K: Podle čeho poznám, že už je to vyřešené? (Chvilí uvažuje a pak s úžasem) No jo, vždyť to já se probudím v jiné posteli.

Tento příklad je spíše neobvyklý svým vyústěním. Většina reakcí klientů je však podobná a je pozoruhodná shoda mezi Čechy a Američany. Nejčastější první znamení, potvrzující, že zázrak nastal, je úsměv toho druhého a pozdrav.

## Měřicí otázky

Měřicí otázky jsou nesmírně užitečnou pomůckou v rozhovoru pracovníka s klientem. Lze na nich výhodně demonstrovat smysl a způsob použití konstruktivních otázek. Jejich posláním není získat informace. Pokud vůbec nějaké informace přinesou, jsou vedlejším produktem, který může, a nemusí být výhodný a užitečný. V první řadě jde o to, aby taková otázka dala klientovi příležitost k novým rozlišením. K tomu, aby se na to, o čem mluví, podíval ještě jiným pohledem, aby si to ohraničil, vymezil, definoval. Přitom aby vše vycházelo zcela z něho.

Typická měřicí otázka se klienta ptá:

> Představte si desetibodovou stupnici, kde jedna znamená, jak jste se cítil, jak vám bylo, když vám s vaším trápením bylo nejhůř, a 10 znamená, jak vám bude, až to všechno bude vyřešené. Kde jste nyní v tuto chvíli?

Jakékoli číslo klient řekne, je vždy naprosto subjektivní a nepřináší pracovníkovi žádnou informaci o vážnosti trápení, o tom, co vlastně klienta trápí, o tom, čím se zabývá. Jediné, co otázka přivolá, je klientovo zamyšlení a také to, že on sám posoudí, jak daleko se dostal. Obvykle se klienti takto sami sebe neptají. Často jim takové měření pomůže vidět, co všechno a kolik toho udělali na cestě k vyřešení svého problému. Je úplně jedno, zda to pracovníkovi připadá mnoho nebo málo, protože je to míra klientova, a nikoli pracovníkova. Pracovník může například reagovat:

> Říkáte devět, to vypadá, že už jste hodně blízko cíle. Co se ještě musí stát, aby to bylo deset?

> 1,5? Možná vás stálo hodně úsilí dostat se sem. Co to obnáší, těch 1,5? Co jste udělal, že nejste na jedničce? Jak se to podařilo?

> 5, to je asi někde uprostřed, kam byste chtěl, abyste se posunul? Kam až se chcete dostat?

> Ted' jsme na 7, co budeme muset ještě spolu udělat, abyste mohl říct, že už je to 8?

Měřicí otázky velmi napomáhají tomu, aby klient mohl jednoduše posoudit řadu věcí:

- jak daleko se dostal při řešení svého problému sám,
- co všechno už udělal,
- jak velké vidí své naděje, jaké by je chtěl vidět,
- jak velké si klade cíle a jak jsou vzdálené,
- jaké nejbližší kroky jej čekají,
- podle čeho pozná, že se už posunul o bod, že už dosáhl cíle.

To všechno měří, posuzuje a hodnotí klient, protože s tím, co se v něm děje, je obeznámen ze všech nejlépe sám. Současně mu takovými otázkami dáváte najevo, že jej považujete za kompetentního posuzovat takové věci, za schopného rozpoznat, co se děje a co s tím, že respektujete jeho právo říct si, co je pro něj a jeho rodinu dobré. Současně jej totiž zplnomocňujete toto vše dělat.

Měřicí otázky jsou nenahraditelné pro měření pokroku společné práce. Je to klient, kdo má posoudit, zda to, co spolu děláte, je „to správné.“ On má posoudit, jak jste se přiblížili k cíli společné práce. Musíte mu proto dát příležitost takové posouzení učinit a vyjádřit. Měřicí otázka nabízí jednoduchý, srozumitelný a zcela dostačující „měřák, který má klient stále u sebe.“ Klient totiž nejlépe ví, co od vás chtěl a zda to již dostal nebo jak je tomu blízko.

> Vemte si naši desetibodovou stupnici. Řekněme, že 1 znamená, jak vám s vaším trápením bylo, když jste sem přišel poprvé. 10 znamená, jaké to bude, až spolu skončíme. Kde mezi jedničkou a desítkou jsme nyní?

K měření toho, jak jste společně blízko cíli své práce, je potřeba mít tento cíl stanovený, vyslovený a dojednaný. Teprve pak je možné postup k takovému cíli smysluplně měřit.

## A co ještě?

Otázka, kterou stojí za to dávat co nejčastěji. Vždy stojí za to ji položit několikrát za sebou, když:

- klient začíná rozvíjet popis toho, jak bude jeho svět vypadat, až v něm nebude tento problém,
- se naskytne popis toho, co se daří,
- probíráte, co se daří.

## Objednávka, dojednávání a zakázka

To, k čemu dojednávání směřuje, je **zakázka**. Zakázka vymezuje:

- oblast spolupráce,
- cíl spolupráce.

Dojednávání stojí na klientových objednávkách a na pracovníkově objasňování vlastních možností, neboli nabídkách. Dobrý pracovní vztah vyvstane z jasné zakázky, nikoli naopak.

Objednávkou mohou být všechny poznámky, věty, slova, které klient vysloví a pracovník jim rozumí tak, že to jsou přání, očekávání nebo návrhy. Takových příležitostí je v rozhovoru nespočetně. Jinak řečeno, teprve tím, že klientovým slovům pracovník rozumí jako objednavce, může je jako objednávku brát. Důsledkem je, že různí pracovníci v týchž klientových slovech mohou najít odlišné objednávky.

Pragmaticky vzato je objednávkou vše, čemu pracovník rozumí jako objednavce. Vzato z opačné strany pak také může dojít k situaci, že pracovník ničemu nerozumí jako objednavce, a proto se také chová, jako by žádná nebyla. Z praxe mám vyzkoušené, že v klientově řeči jsou vždycky přítomny příležitosti pro rozlišení objednávky.

Když pracovník rozliší objednávku (a je jasné, že si nemůže povšimnout všech), vždy následuje volba, jak s objednávkou naložit. Je několik možností, např.:

- může objednávku nechat být,
  - může objednávku odložit na později,
  - může se začít doptávat, zda to, čemu v objednavce rozumí, také tak klient bere,
  - může rovnou odpovědět nabídkou, jak by mohl na základě objednávky konat,
  - může navrhnout objednávku podle svých zkušeností a začít se domlouvat, zda taková formulace se klientovi zdá užitečná.
- > Mám zkušenost, že mnozí lidé v situaci, která se podobá vaší, chtějí (dělají, myslí si)... Jak moc se to podobá vám?

V každém případě je to pracovník, kdo se rozhoduje, jak a zda vůbec na objednávku zareaguje. Aby směřovala k dojednávání zakázky, musí pracovníkova slova mít vždy podobu, která klientovi dává možnost rozvinout jeho vlastní reakce. Tedy měly by se objevit:

- užitečná otázka otevírací, která provokuje klientovu aktivitu,
- potvrzení a ocenění,
- zplnomocnění,
- objasňování či nabídka atd.

Objasňování a nabídka vychází z toho, že klient nejen není povinen vědět, co může chtít, ale často má mylné představy o možnostech pracovníka. Zprvu nemusí mít vůbec zdání, co všechno by si mohl přát. Naopak klient může zpočátku přijmout jen část toho, co pracovník a jeho agentura nabízejí, a když se podaří vytvořit dobrý pracovní vztah, může rozšířit své přání. To mimo jiné znamená specifikovat své vlastní možnosti, postavení a situaci, které spoluurčují, co pracovník může, umí a chce dělat. Vyslovením objednávky a nabídky ještě nemusí být nic dojednané a je užitečnější počítat s tím, že dohoda o společné práci je stále ještě nejasná. Možnosti společné práce zdaleka nejsou vyčerpány dojednáním jednoho cíle.

Protože je pracovník profesionál a odborník na vedení rozhovoru, je na něm najít zakázku, tj. společně dojednaný cíl, na kterém budou pracovník a klient koope-

rovat a jehož dosažením skončí ne-li celý jejich vztah, pak rozhodně alespoň jeho etapa. Pracovník musí počítat s tím, že klienti nebyvají zruční při dojednávání kontraktů. Je tedy na pracovníkovi, aby klientovi pomohl a nabízel mu cesty, otevíral možnosti a podněcoval jeho aktivitu volby.

Dojednávání je dovednost, kterou musí pracovník rozvíjet. Smyslem dojednávání je dosáhnout:

- vytýčení smysluplného cíle společné práce,
- zapojení klienta do rozhodování a volby společné činnosti,
- vytvoření společného měřítka k posouzení pokroku změn a zdolání úkolů,
- vytvoření prostoru pro spolupráci.

Pracovník tak činí až poté, co se s klientem domluvil, že nyní spolu chtějí hledat společné téma, společný cíl, to, co vlastně spolu budou dělat. Aby dojednávání zakázky nebyla kontrola, musejí se pracovník a klient spolu dohodnout, že to, co nyní spolu udělají, oba chtějí, protože to považují za užitečné. Jinými slovy samotné dojednávání je již profesionální prací pracovníka. V běžné řeči totiž lidé nedělají takové dohody, ba dokonce ani neuzavírají kontrakty a neformulují společné cíle, k nimž jejich rozhovor má vést, a věci se berou za hotové a jasné, bez složitého dojednávání. Je věcí profesionality a sebedefinice pracovníka, jakož i povahy zařízení, v němž pracuje, kde se postaví hranice mezi tím, co je ještě třeba dojednat a co lze brát za hotové i bez dojednávání.

Zásadní přitom je mít vždy na paměti, že ať už si tuto hranici postaví kdekoli, je to opět volba pracovníka, za niž nese plnou odpovědnost. Pohybuje se přitom mezi dvěma póly. Prvním je důsledné respektování práva klienta na svobodnou volbu, druhým je čas. Dojednávání je časově náročné, ale respektující. Kontrola je časově úsporná, ale není příjemná. Polohu mezi oběma póly, kterou pracovník zaujme, určuje jeho sebedefinice, tj. vymezení toho, co, proč a jak hodlá dělat, a co rozhodně dělat nebude.

## Určení problému

V zásadě existují dvě pojetí problému. První se zaměřuje na to, co je špatné, a snahu toto špatné napravit. K tomu používá diagnostické schéma vycházející z tradičního přístupu, totiž (vy)šetření–posouzení–záměr. Nebo v medicíně a společenských vědách expektace–diagnóza–intervence. Tento způsob je v naší kultuře neopomenutelný, účelný a potřebný. Stejně jako kontrola. Vychází z představy, že předmětem práce je cosi patologického a odstraněním toho se uvedou věci do pořádku.

Pracovník, který chce pomáhat, být užitečný, respektující a chce, aby jeho práce byla příjemná pro něj i pro klienta, má ještě jinou možnost. K jejímu využití potřebuje mít jasnou představu o tom, co je vlastně předmětem, s kterým zachází. Tímto předmětem je význam, jaký mají obtíže, trápení, strádání, nedorozumění, křivdy, konflikty pro klienta, co pro něj znamenají a co by znamenat mohly. Tedy zachází s představami klienta o tom, co si myslí, co si přeje, čeho chce dosáhnout. Takto vymezený předmět je ohraničen pouze ze strany pracovníka. Jednak jeho schopností otevřít se klientovi jakožto spolupracovníkovi (anebo jej vidět jako předmět své starosti, tedy kontroly), jednak posláním agentury a pracovníka jako mimořádného a zplnomocněného vyslance.

Klient, který se k pracovníkovi dostane, má vždy více či méně jasnou představu, co by mohl od pracovníka dostat, získat, očekávat. Má tedy svůj problém zformulován a stačí se jej na to pouze zeptat, aby se ho pracovník dozvěděl. Není úkolem pracovníka odhalit, jaký problém klient skrývá, ale domluvit se s ním, jaký problém má na mysli a jak mu mohou společně rozumět. Zcela obecně řečeno, klient přichází s tím, že o něčem říká: „tak by to nemělo být“, zároveň si představuje, že to lze změnit, a hledá cestu, jak změny dosáhnout. Problém je tedy trápení s tím, „co by nemělo být“, a objednávka je představa a přání změny.

Pracovníkovým úkolem je pracovat na klientově objednávce, na tom, čeho si přejí dosáhnout. V takto vymezeném úkolu není místo pro popis toho, „co by nemělo být.“ Steve de Shazer staví tuto věc do extrému: pro řešení lidského trápení není potřeba znát popis problému. Jinými slovy pracovník nepotřebuje znát a určovat problém, aby byl užitečný. Stačí, že problém zná a je si jej vědom klient. Ostatně kdyby nebyl, nepřišel by do styku s pracovníkem. Pracovník pak klientovi pomáhá svými otázkami a tím, že o tématu dovede mluvit „normálně“ i v tak zvláštní situaci. Výsledek je, že klient jako expert na vlastní problém nalezne řešení, k němuž se dopracuje s pomocí pracovníka.

Podle Milтона Ericksona: „...pacienti, kteří k nám přicházejí, přicházejí proto, že nevědí přesně, proč přicházejí. Mají problémy, a kdyby věděli, co je to za problémy, nepřicházeli by. Protože nevědí, co jejich problémy skutečně jsou, nemohou vám to ani říct. Mohou vám jenom trochu zmateně vyprávět, co si myslí. Vy jim nasloucháte, máte přitom svoje starosti a nevíte, co to říkají, ale víte lépe, že nerozumíte. A potom musíte udělat něco, co přivodí změnu ... jakkoli malou, ale změnu, protože klient chce změnu, a jako změnu to také přijme. Nebude měřit rozsah té změny. Přijme ji jako změnu a potom ji bude následovat a změna se bude vyvíjet podle jeho vlastních potřeb ... Podobá se to sněhové kouli, která se kutálí dolů z kopce. Na začátku je to docela malá kulička, ale jak se kutálí, roste a roste ... až se z ní stane lavina velká jako hora.“

**Problém** je to, o čem se hovoří v tom smyslu, že by to tak nemělo být, a současně s nadějí na změnu, kterou si lze představit jako uskutečnitelnou. Problém je klubko řečí, které, když rozmotáme do poslední nitky, neskrývá žádné „jádro“. To jádro hledají ti, kdo věří, že jeho nalezením a odstraněním se problém vyřeší. Znamená to, že při práci s „problémem“ se pohybuje vždy na úrovni vyprávění o událostech, ale nikdy se nepohybujeme v události samotné. Povídáme si tedy o něčem uplynulém, o tom, jak tomu kdo rozumí a hledáme nová smysluplná vysvětlení, která by napomohla ke změně.

V konkrétním případě se jedná o to, co považuje za problém klient, a co pracovník a jak dalece se tyto představy liší a co s tím. Všechny pracovníkovy potíže spojené s touto otázkou lze vyřešit snadno. Vždy má po ruce někoho, kdo mu může skvěle pomoci porozumět tomu, o čem jde — totiž klienta.

Insoo Kim Bergová k otázce, co je problém, říká: „Zkušený pracovník ví, že otázka „co je problém“ může mít přinejmenším tolik odpovědí, kolik je do případu zapojených lidí ... Při domluvě s klientkou, jaký problém má být vyřešen, je důležité přiblížit se co nejvíce klientčině definici, protože právě ona bude muset nevyhnutelně změny uskutečnit. Je proto nezbytné shodnout se na takovém problému, který je v současné situaci řešitelný jejími zdroji.“

Často to není klient, kdo má nejsilnější potřebu problém řešit. Stojí za to vyjasnit si tuto otázku, zvláště proto, že to může být sám pracovník, kdo má potřebu problém řešit větší než klient. Nastane-li taková situace, měl by vědět, že řeší svou objednávku, a nikoli klientovu, měl by vědět, že držitelem problému je on sám. Pracovník by měl dbát, aby se do takové situace nedostal. Že to není vždy snadné, dokládají časté věty: „To přece takhle nemůžete nechat!“, „To byste si neměla nechat líbit!“ apod. Že je příliš snadné takto radit, ukazuje pocit nespokojenosti, který pak bude mít pracovník s klientem, který „neposlouchá“ jeho dobře míněné rady. V podobné situaci je vždy třeba vrátit se k otázce, kdo potřebuje problém řešit a čí problém se řeší. Znovu a znovu se ukazuje, že těžkost má pracovník, když neumí rozlišit mezi tím, co klient chce, a tím, co by podle pracovníka měl chtít.

Cest k řešení a jejich podob je neomezeně mnoho. Žádné řešení není předem dáno jako jediné správné. Vždy je na místě hledat, jaké představy o řešení si klient na setkání přináší s sebou. Oprávněně lze předpokládat, že vždy má nějakou představu, vždy je schopen zformulovat cíl, jehož chce dosáhnout, vždy je schopen vyjádřit, v čem má pro něj návštěva význam. Ostatně jediné klient, má-li jít o pomoc, je kompetentní takové věci určit.

Klient nejlépe ví, co je jeho problém. Mívá ovšem často odjinud nacvičenou představu, že musí pracovníkovi svůj problém co nejlépe a nejdůkladněji popsat, aby mu pomohl najít správné řešení. Popisováním problému lze zaplnit hodiny času a stránky spisů. Jsem přesvědčen, že sebedůkladnější popis problému vede pouze k nepřesnému zmapování jednoho z možných výkladů toho, co bylo.

Při popisu problému je expertem na jeho obsah klient. Expertem na řešení je zase pracovník. Právě proto, že každý umí něco jiného, se scházejí a právě tato rozdílnost jim dovoluje spolu pracovat jako tým na dojednaném cíli. Bude-li se pracovník snažit problému porozumět, nikdy nemůže dohnat léta zkušeností, zážitků a všeho, co klient sám se sebou prožil. Bude si muset vypomáhat takovými berličkami, jako jsou například diagnóza, symptom. Ty nevypovídají o klientovi nic. Vypovídají pouze o neschopnosti pracovníka rozumět klientově problému tak dobře,

jako mu rozumí klient sám. Pracovník potřebuje mít dovednosti řešit a spolupracovat. Klient potřebuje svému problému rozumět.

Rozlišení klientových a pracovníkových přání je klíčem, který pomáhá. Pracovník se potřebuje naučit rozpoznat, kdy pracuje podle přání klienta a kdy pracuje, protože je to jeho vlastní přání.



## Dobře zformulované cíle

Formulace cíle je nutná, má-li práce s klientem přinést změnu. Je užitečná i tam, kde pracovník jedná s klientem o úředních informacích. V obou případech dovolu-je uvážit, kdy a za jakých okolností klient i pracovník poznají, že jejich spolupráce na tomto cíli, tématu či problému je u konce. Bez stanoveného cíle je těžké, ne-li nemožné posoudit, zda nastává pokrok a zda bylo dosaženo smyslu společné práce. Věřím, že víc pomáhá přijmout klientův cíl, než aby pracovník stanovoval, který cíl by byl pro klienta nejvhodnější.

Nejobtížnější při dojednávání cíle je překročit zdánlivou samozřejmost cílů. Klient i pracovník přirozeně podléhají touze rychle věcem rozumět, a tím je rychleji zvládnout. Jestliže za pracovníkem přijde klient s tím, že bere drogy, je nasnadě přičíst jeho problémy právě braní drog a jako jediný cíl společné práce řešit trápení způsobené braním drog. Nemusí to tak ale být vždy. Je řada klientů, kteří ačkoli berou drogy a mluví o tom, nechtějí se svým návykem nic dělat, ale chtějí něco jiného. Když se nepodaří toto jiné zformulovat a dojednat, klient je pochopitelně nespokojený, ztrácí chuť spolupracovat a může se pak jevit jako „nespolupracující.“

Někdy je těžké zvládnout situaci, kdy přichází dva i více klientů a každý chce něco jiného.

P: Jaké jsou vaše představy, co si odsud potřebujete odnést?

M: Za každou cenu chci dát manželství dohromady, ale manželka nechce, ona se chce rozvést.

P: Vy byste tedy rád udržel manželství dohromady. Jak bych vám v tom mohl pomoci?

M: Potřebuju nějakou radu nebo návod, jak na manželku, aby stáhla návrh na rozvod.

F: Já ale ten návrh už podala.

P: Můžu se zeptat vás, co si dnes odsud potřebujete odnést?

F: Já jsem sem přišla, protože to manžel chtěl. On prostě nevěří tomu, že to udělám.

P: Co že uděláte?

F: Že se rozvedu. Já od toho ale neustoupím.

P: Aha. A co byste mohla chtít dnes od této návštěvy? Myslím si, že jste přeci jen měla nějakou představu, k čemu by to mohlo být, když jste se rozhodla sem jít.

F: Snad, abyste manželovi vysvětlil, že to myslím vážně.

P: Zdá se mi, že rozumím tomu, jak to máte těžké. Každý chcete něco jiného a pak je těžké se domluvit. Cením si toho, že jste přesto dokázali přijít spolu. Myslím, že s každým z vás mohu pracovat na tom, o čem říkáte, že chcete dosáhnout. Než to ale zkusíme, potřebuji znát vaši představu, k čemu to bude dobré, když u toho bude ten druhý, který chce něco jiného...

Jakmile se pracovníkovi podaří zformulovat klientova přání a přijmout je, nastává úkol, jak je zformulovat do cíle společné práce. Mnohdy bývá pro klienty obtížné jasně vyslovit, co je pro ně důležité dosáhnout a v co doufají, že dosáhnou návštěvou u pracovníka. Centrum krátké terapie z Milwaukee<sup>10</sup> během řady let své praxe došlo k následujícím sedmi požadavkům na dobrou formulaci cíle:

<sup>10</sup> Steve de Shazer a spolupracovníci

1. Cíl musí být pro klienta **významný**. Bude-li cíl společné práce pro klienta důležitý a osobně přínosný, bude daleko spíše investovat do jeho dosažení a bude si k tomu žádat pracovníkovu spolupráci, což bude pro pracovníka příjemnější a usnadní mu práci. Klient bude mít pocit, že mu pracovník rozumí, respektuje jej a má zájem mu pomoci.
2. Cíl musí být **malý**. Natolik malý, aby jej bylo možné dosáhnout v představitelné době. Klienti, kteří chtějí vyřešit celý svůj život, na to potřebují několik let. Většina práce s klienty se však odehrává v kratší době. Navíc dosažení malého cíle je snazší, a když je dosažen, přináší zážitek pokroku v řešení problému. Je lepší stanovit řadu malých cílů než jeden velký.
3. Cíl musí být **konkrétní**, zaměřený a týkat se chování. U cílů, které jsou neurčité, jako „být šťastný“, „mít klid“, „mít víc sebeúcty“, „mít práci“ apod., je ne snadné zjistit, zda je jich již dosaženo, nebo ještě ne. Lépe formulované cíle mohou být: „budu šťastný, když v neděli najdu sílu a půjdu ven z domu, podívám se na fotbal a pak si půjdu odpočinout,“ „budu mít klid, když dokážu manželovi odmítnout sex, kdykoli přijde opilý,“ „dokážu říct šéfovi, že nebudu dělat práci navíc, když mi ji nezaplatí.“
4. Cíl se má týkat toho, **co nastane**, nikoli nepřítomnosti něčeho. Klienti téměř vždy vědí, co nechtějí, co by nemělo být. Dobře zformulovaný cíl se však musí týkat toho, co klient chce, aby bylo, protože až to bude, bude to možné zjistit a současně to přinese naplnění klientova přání. Navíc přání něco nedělat zaměřuje lidskou mysl právě na tuto činnost a znesnadňuje věnovat se něčemu jinému.
5. Cíl má jmenovat **začátek**, nikoli konec něčeho. Staří říkali: i cesta na druhý konec světa začíná prvním krokem. K vykročení nestačí přestat s tím, co bylo. K spokojenému vztahu nestačí přestat toho druhého bít. Je třeba se krok za krokem naučit věci řešit jinými, příjemnějšími způsoby.
6. Cíl musí být **realistický**. Mnoho klientů má sklon dávat si grandiózní cíle, v nichž „zákonitě“ neuspějí. Mohou se týkat práce, vztahů, alkoholu, čehokoli. Často to bývají cíle, které jsou „žádoucí“, jako např. celoživotní abstinence, takže pracovníci mají sklon na ně přistoupit. Pak se nevyhnutelně musí na klienty zlobit, když v tak ušlechtilé snaze „selhávají.“ „Chci obnovit manželství,“ přeje si alkoholik poté, co se jeho žena definitivně odstěhovala. Pracovník by neměl provádět „kontrolu realitou“, vysvětlovat, že je to nespílitelné. Místo toho lze dojednat první kroky k zvýšení šance na dosažení těžkého a vzdáleného, grandiózního cíle, např. „budu mít doma tak uklizeno, aby se mohla kdykoli vrátit.“
7. Dosažení cíle musí stát **úsilí**. Jakkoli má být cíl malý a dosažitelný, má vyžadovat určité úsilí, aby na něm stálo za to dělat. Takový cíl podporuje klientovo pozitivní sebehodnocení, ukazuje, jak těžké je dosáhnout malých cílů, natožpak grandiózních. Když klient nedosáhne cíle, znamená to jen, že potřebuje více úsilí. Když jej dosáhne, stojí jeho úsilí za ocenění.

Takto zformulované požadavky na stanovení cílů vycházejí ze tří tezí Centra v Milwaukee, které v nejkratší formě mají tento tvar:

- nespravuj, co není rozbité,
- dělej více toho, co se daří,
- místo toho, co se nedaří, dělej něco jiného.



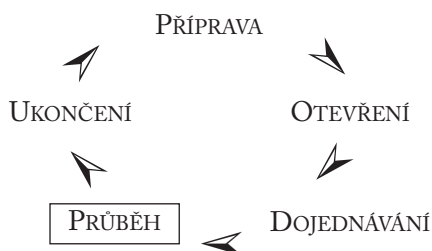
# PRŮBĚH

---

*Příliš mnoho terapeutů vás pozve na večeri, a pak vám řeknou, co si máte chtít objednat. Já když vezmu pacienta na psychoterapeutickou večeri, řeknu mu: „Objednejte si!“*

*M. Erickson*

To, co se děje v průběhu konzultace a v průběhu následujících konzultací, není již nic nového. Tato kapitola rozvádí, co již bylo řečeno a ukazuje, že pomoc a kontrola jsou profesionální způsoby práce, ale pomoc účinnější a určitě příjemnější. Klient od nás očekává změnu, a proto je potřeba najít něco, co pro něj změnu představuje.



## Základní pracovní témata

Pracovníkova aktivní účast na rozhovoru se projevuje také na volbě společných témat. Jakkoli je základním úkolem pracovníka nevnašet do rozhovoru jiná témata, než s jakými přichází klient, konečná volba tématu záleží na obou. O mnohém zde již bylo řečeno, že je to pracovníkova odpovědnost a jeho rozhodnutí. Také bylo řečeno, že pracovník není objektivní, nezaujatou bytostí, která dokonale stejně provádí výkon své profese. Pracovník ovšem spoluvytváří všechno, co se děje mezi ním a klientem. Tak jako klient není mimo společnou činnost, ani pracovník nestojí mimo. Témata, která společně vytvářejí, jsou pozoruhodná tím, že oba na nich aktivně spolupracují a jeden bez druhého by neměli možnost kterýkoli z typů pracovních témat nastolit výlučně o své vůli. Jinými slovy, pokud klient „nespolupracuje“ nebo je „v odporu“, je to také výsledek jeho společné práce s pracovníkem. Pokud je klient přesvědčen, že jeho pracovník je protivný úředník, který neumí jednat s lidmi, pak nejspíše má pravdu.

Steve de Shazer se spolupracovníky pojmenovali tři typy pracovních témat.

### Téma: Zakázka

O téma typu zakázka se jedná v těchto případech:

1. Během setkání klient společně s pracovníkem dojednájí obsah nebo cíl spolupráce, tj. společně naleznou zakázku, která bude středem jejich společné práce.
2. Klient sám sebe popisuje jako součást procesu řešení a má vůli něco dělat.
3. Pracovník souhlasí se společnou prací na určeném tématu či cíli a věří, že má schopnost klienta nasměrovat k nalezení řešení, resp. k dosažení cíle.
4. Pracovník a klient souhlasně chápou jako držitele problému klienta.

Pracovní téma zakázka je ideálem každého pracovníka. Klient chce nejen nést odpovědnost za problém, ale dokonce chce něco učinit pro jeho řešení. Znamená to, že přistupuje na změnu sebe sama, a tím se stává účastníkem péče o sebe.

Klient v takovém případě říká:

- „Něco se musí stát.“
- „Došly mi nápady, co dělat, už jsem vyzkoušel všechno.“
- „Něco s tím musím podniknout.“
- „To musí skončit.“
- „Už takhle nemůžu pokračovat.“

Říká, že došel až na dno a už dál nemůže. K tomu říká, že podnikl nesčetně pokusů řešit problém, poznal, že dosavadní pokusy nikam nevedou a je připraven hledat jiné cesty, jak dojít k řešení. Občas může vinit ze všeho svou minulost, špatné rodiče, ranou deprivaci, zneužívání, partnera, genetické zatížení, pracovní prostředí nebo něco jiného, ale podstatná je jeho vůle nést odpovědnost za změnu budoucnosti.

Protože je klient připraven hledat řešení, změny mohou být velmi rychlé a zřetelné. Přesto pracovník stále musí věnovat pozornost udržení tohoto pracovního typu tématu a jeho rozvíjení.

## **Téma: Stížnost**

Stížnost se stane tématem rozhovoru klienta a pracovníka, když:

1. v průběhu setkání jsou s to identifikovat obsah nebo cíl péče.
2. nedokáží dojednat kroky, které by klient potřeboval učinit k řešení.
3. klient sám sebe nepojímá jako nositele řešení nebo je přesvědčen, že řešení záleží na jiné osobě.
4. pracovník přistupuje na odhalování potíží či cílů spolu s klientem a dělá to tak, že má přítom na mysli otevírání nových pohledů, které by mohly vést k řešení.
5. držitel problému „není přítomen.“

V takovýchto pracovních tématech klienti obvykle dovedou podat přesný a detailní popis vzniku, vývoje, projevů a důvodů potíží, dokonce dovedou i poukázat na to, co by se mělo udělat, ale současně je jasné, že s tím sami nic dělat nechtějí nebo si nemyslí, že by to měli začít dělat první.

Protože tito klienti nespojují sebe s příčinami problému, často se vidí jako oběť problémů jiných lidí a řešení je podle nich na někom jiném. Nevidí souvislost trvání problému se svou vlastní rolí při jeho řešení. Často se do tohoto postavení dostávají, protože veškeré jejich pokusy problém řešit ztroskotaly. Tito klienti potřebují, aby je pracovník zplnomocnil vidět, že přeci jen jsou věci, které mohou ovlivnit, aby jejich život byl lepší. Smyslem je pomoci klientům přijmout problém za svůj. Pak se může téma stížnosti změnit na zakázku.

Aby to bylo možné, musí se pracovník zdržet a nedávat snadná a jednoduchá doporučení. Dobrou strategií je soustavné nabízení příležitosti problém spolu řešit. Protože téma typu stížnost je charakteristické v případech týkajících se rodiny a manželství, je o to důležitější brát členy rodiny jako spojence a základní zdroj při hledání řešení. Pracovník musí hledat pozitivní kvality klienta a rozumět, že právě tyto kvality jsou zdrojem možných řešení. Klienti jsou často překvapeni a potěšeni, když slyší, že jim konečně někdo rozumí v jejich zoufalé snaze něco změnit a v jejich soustavném selhávání. Při oceňování pracovník musí poctivě věřit, že klientovy pohnutky jsou pozitivní, pouze výsledky jeho snahy jsou neproduktivní.

Teprve pak může klient přistoupit na myšlenku, že jeho pokusy řešit situaci nedosáhly cíle a že je potřeba nikoli s pokusy přestat, ale neopakovat stále tytéž a místo toho hledat jiné možnosti působení. Jakmile se klient začne ptát na svou roli v řešení problému, je na cestě začít rozvíjet téma zakázky:

- „Všechno, co jsem udělal, bylo k ničemu. Co jsem dělal špatně?“
- „Víte, jak bych to neměl dělat? Nic, co jsem zkusil, nefungovalo!“

Pozor však na jemné nuance, není vždy hned jasné, že jde o téma zakázka. Například, když se klientka ptá: „Prosím vás, co mám dělat? Můj manžel pije.“ Je dobré se zeptat, jestli chce manžela někomu předat, aby s ním něco udělal, nebo zda chce pomoci najít řešení, na němž by se aktivně podílela.

## **Téma: Navštěva**

Toto téma je společné pro pracovníka a klienta, když klient navštíví pracovníka a:

1. ani do konce setkání se nepodaří pracovníkovi a klientovi společně určit potíže či cíl, na kterých by měli pracovat.

2. klient opakovaně sděluje, že žádný problém nemá, a pokud nějaký existuje, je to problém někoho jiného. Proto nevidí žádný důvod pro hledání změny, natožpak pomoci.
3. pracovník přistupuje na to, že možná žádný problém, který by vyžadoval péči, neexistuje, ale soustavně nabízí pomoc pro případ, že klient má něco jiného, na čem by chtěl spolupracovat.
4. držitelem problému je pracovník, nebo ten, kdo klienta poslal.

Je typické, že klientův pohled je velmi odlišný od pohledu toho, kdo jej do péče odeslal. Pracovník však pracuje s klientovými perspektivami a očekáváními, aby našel, zda není něco, na čem by spolu mohli pracovat.

Při práci v tématu návštěva bývají pracovníci náchylní říkat klientům, „co mají dělat.“ Výsledek takového zásahu je obvykle negativní. Znalost osidel přebírání starosti a kroků, jak se jim vyhnout, pomůže pracovníkovi vyhnout se tendenci radit.

Když pracovník vidí dramatické a vážné poškození zaviněné klientovým chováním či názory, je zdánlivě nejsnadnější uložit mu úkoly, jimiž má dosáhnout zlepšení. Obvykle to uděláte hnání nadějí, že „vidíte“ na straně klienta možnosti celou situaci změnit a být na tom lépe. Také k tomu přispívá, máte-li z titulu svého zaměstnání povinnost klienta chránit i před ním samotným. Pak však nejdříve budete překvapeni a rozzlobeni, že se klient neřídí vašimi doporučeními.

Rozumíme-li přesně tématu návštěva, bude jasné, že klient nepřichází proto, aby si odnesl pracovníkovy rady a návody, co dělat. Pracovníkovi v tomto vztahu nejvíce pomůže, podaří-li se mu přistupovat ke klientovi s respektem k jeho právu stanovovat si cíle sám, s respektem k jeho inteligenci, která je nepochybně pro řešení dostačující, a se zájmem o to, co klient sám vidí pro sebe jako dobré. Naše zkušenost je taková, že všichni klienti, kteří přijdou do naší pracovny něco chtějí, byť by to bylo jen potvrzení o návštěvě.

Chcete-li uspět, zkoušejte hledat, co klient chce, a pracujte na dosažení tohoto cíle. Tím si otevřete prostor pro otázky, co klient udělat musí, aby svého cíle dosáhl. Odložte přitom stranou své domněnky o tom, co by dělat měl. Nikdo nemá rád, když se mu říká, co má dělat, a naši klienti nejsou výjimkou. Využijte svou fantazii a představte si, jak těžké je pro klienta sedět ve vaší pracovně. Buďte mu nakloněni a stůjte na jeho straně. Neobhajujte zaměstnavatele ani nikoho jiného, kdo k vám klienta poslal, neobhajujte zákony. Pamatujte, že vaším cílem je být prostředníkem mezi normami a klientovými způsoby, které se s nimi nesrovnávají. Nemáte být tím, kdo pouze dohlíží, aby normy byly prosazeny. V průběhu času se bude měnit obojí, klientovy způsoby i normy. Nezapomeňte, že právě vy jste prvními, kdo má poukázat na potřebu normy měnit! Nepochybně přitom nemůžete porušovat zákony a nařízení, jenže prvotní nejsou tyto mrtvé texty, ale vaše vlastní rozhodnutí je prosazovat.

Protože se klienti často cítí být přinuceni k návštěvě pracovníka, nepůsobí dojem, že by byli ochotní spolupracovat. Na druhou stranu velmi často v sobě mají potřebu opravit nepřesné názory, které o nich mají druzí lidé, zvláště ti, kteří je do péče odeslali. Ptejte se klientů na jejich vnímání toho, jak je druzí hodnotí. Jestliže cítí, že byli ohodnoceni špatně, budou se snažit opravit omyly.

Insoo Kim Bergová 1992:50 uvádí následující otázky užitečné při dojednávání cílů s lidmi, kteří přišli do pracovníkovy pracovny nikoli o své vůli, ale někým posláni:

- > Od koho vzešel nápad, že máte být právě tady?
  - Kdo vám řekl, že sem máte jít?
  - Kdo to zařídil, že jste zde?
  - Co ho přivedlo na myšlenku, že byste sem měla jít?
  - Co si myslí, že je příčinou vašeho problému?
- > Co by se muselo stát, aby vás ... nenutil?
  - Co by ho přesvědčilo, že už sem chodit nemusíte?
  - Kdybych se ... zeptal, co musíte udělat, aby ho to přesvědčilo, že sem už nemusíte, co by podle vás řekl?
  - Co myslíte, že by ... řekl, v čem je pro vás užitečné být zde?
- > Co by asi ... řekl, že potřebujete změnit?
- > Jaké vaše chování by ... potřeboval na vás vidět, aby si pomyslel, že vám pomáháme?
- > Kdy jste se tak chovala naposledy?
  - Co bylo tehdy jiné než dnes?
  - Jak jste to dělala?
  - Co vám nejlépe pomohlo začít to dělat?
  - Co by ... řekl, že na vás tehdy viděl jiného, když jste to dělala?
- > Jaký první krok potřebujete udělat, abyste nyní začala?
  - Jak moc důvěřujete tomu, že dokážete opakovat, co vám tehdy pomohlo?
- > Co by ... řekl, jaké to pro vás bude udělat to znovu?
  - Co si ... myslí, že pak bude jinak?
- > Jak se pak změnil váš život?
  - Co bude ve vašem životě, co v něm dnes není?
  - Jak to změni váš život?
- > Jak poznáte, že už jste udělala dost?
  - Kdo si první všimne změn, které uděláte?
  - Co ... řekne, že je s vámi jiného?
  - Jak se změni vztahy ve vaší rodině (zaměstnání, mezi přáteli, s dětmi)?
  - Co budete dělat jiného, než děláte dnes?

Při supervizi se ukazuje, že ve většině případů, v nichž je klient označován jako nespolupracující nebo odmítající, pracovník přiměřeně neurčil typ společného tématu mezi sebou a klientem.

Myšlenka, která se jeví jako užitečná, je hledání pravého klienta. Velmi často ten, kdo sedí ve vaší pracovně, byl někým poslán či přinucen přijít, např. partnerem, soudem, zaměstnavatelem apod. V takových případech je velmi užitečné spojit se s tím, kdo jej poslal, a hledat, co podle něho by mělo být výsledkem péče pracovníka. To má několik pozitivních důsledků: Objasněním pohnutek toho, kdo klienta poslal, získává pracovník lepší možnost přiblížit se cílům a potížím. Tím se zvyšuje možnost, že odesílatel obdrží výsledky, o které stojí, a bude spokojen. Navíc bývá takto uspokojený odesílatel ochotnější udržovat a posilovat změny, k nimž u klienta došlo.

Bez tohoto nebývá odesílatel nápomocný a změny, jakkoli velké a pozitivní, často nejen neposiluje, ale ani neregistruje.



Největší nebezpečí číhá na pracovníka v tom, že se může stát sám sobě zákazníkem svých služeb, tj. že pracuje na své zakázce, kterou přisoudí klientovi, a nikoli na klientově zakázce.

## Zplnomocňování

Pojem zplnomocňování jsme převzali ze slovníku právníků. Když klient dává plnou moc svému právnímu zástupci, zplnomocňuje jej, aby v konkrétní věci konal, a dává mu přitom plnou moc jednat samostatně.

Zplnomocnění není promíjení nedostatků, tolerování špatností ani podpora ničemností, kterých se klient mohl dopustit. Není to ani smíření se s tím, co je špatně. Není to ani přejmenovávání negativního na pozitivní, tzv. pozitivní konotace.

**»Pozitivní konotace = kladné hodnocení způsobů chování jednotlivých členů rodiny (v rodinné terapii), a to i takových, které se normálně označují za patologické a chorobné.«**

*Slovník rodinné terapie,*

*H. Stierlin a F. Simon, Konfrontace 95*

Toho, co je špatně, se zplnomocnění netýká. Klient je zplnomocňován v tom, co je dobře, v tom, co se mu daří, čeho si cení. Zplnomocněním říká pracovník klientovi, že spoléhá na jeho schopnosti a dobré zkušenosti a dává mu konkrétně v nich plnou moc konat dál.

Zplnomocnění také není pozitivní konotací. Tu jako pojem přinesla rodinná a strategická terapie. Jejím smyslem je přeznačkovat to, co klient vidí jako špatné, na něco, co se dá vidět jako dobré. Čili přeznačkování se týká čehosi, co je „špatně“, ale strategickým krokem míří k „proměně“ špatného na dobré. Původním smyslem pozitivní konotace či přeznačkování bylo otevřít klientovi ještě jiný náhled na věci, s nimiž se trápí. Ze špatného se učiní něco přijatelnějšího, ale z oblasti hodnocení, z oblasti dichotomie špatné—dobré se neodejde. Navíc přeznačkování provádí pracovník, to znamená, že jde o expertní řešení, protože je to on sám, kdo vymýšlí, co je protikladem či lepší variantou toho špatného. Příkladem pozitivní konotace může být:

K: Můj manžel na mě hrozně žárlí.

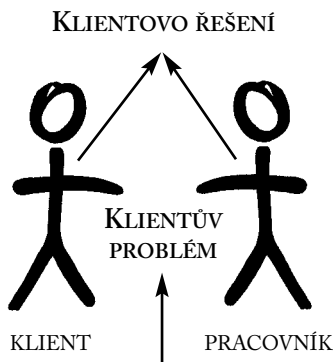
P: Mohlo by to znamenat, že jste pro něj důležitá?

Zplnomocnění naproti tomu vychází z názoru, že klient nejlépe ví, co je pro něj dobré. Pak by reakce pracovníka mohla znít:

P: To je jistě velmi obtížná situace, ale přeci jen to musí mít druhou stránku, k čemu je taková žárlivost dobrá?

### OBRÁZEK 16: KLIENTOVO ŘEŠENÍ

Zabraňovat špatnému jde totiž nejlépe rozvíjením dobrého. Omezování toho, co se nedaří, jde nejlépe rozvíjením toho, co se daří. Zplnomocňující přístup vychází z přesvědčení, že klient potřebuje zažít co největší pocit vlastní kontroly nad svým životem. Jeho aktivní spoluúčast na stavění cílů a hledání řešení při rozhovoru s pracovníkem mu dovolu- je nově zasáhnout do zdánlivě osudového běhu jeho života. Spolupracovat s klientem namísto pracovat za



něj je navíc mnohem přijatelnější i pro pracovníka. Nabízí-li takto více respektu, může se i sám cítit užitečnější.

Abyste mohli klienty zplnomocňovat, potřebujete přijmout následující předpoklady:

1. Základem zplnomocnění je přesvědčení pracovníka, že klient vždy chce spolupracovat.
2. To znamená mít víru v klientovu schopnost rozpoznat, co je pro něj dobré.
3. Dále je to předpoklad, že klient je schopen své problémy řešit a v minulosti tak činil.
4. Společné cíle určuje a specifikuje klient.
5. Klient je expert na vlastní život, a má-li být v rozhovoru někdo chytrý, je to on.
6. Užitečnost kontaktu určuje a kontakt ukončuje klient.

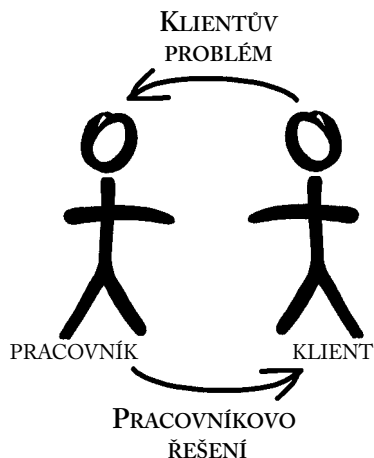
Praktickým vyjádřením těchto předpokladů je oceňování, důraz na výjimky, respekt ke klientově autonomii a minimální zasahování.

Opakem zplnomocnění je situace, v níž pracovník namísto zplnomocnění klientova řešení začne prosazovat své řešení, svůj pohled, svou pravdu. Jinými slovy, když se pracovníkovi stane, že začne o tématu uvažovat jako o sporu řešení, což pak vypadá tak, že jsou pouze dvě řešení: buď, anebo. Nic nenarušuje vztah pracovníka a klienta víc, než když se dostanou do sporu, v němž se zdá, že je jen „jediné správné řešení.“ Protože to ponouká pracovníka k manipulacím vůči klientovi, aby přijal předem dané „správné řešení.“

Pracovník tuto situaci může snadno překonat.

1. Zkuste uvažovat místo o sporu řešení o sporu přání, tj. přání vašeho a přání klienta.
2. Nechte klienta přijít s návrhem nebo návrhy dříve, než navrhnete něco sami.
3. Neočekávejte, že bude klient souhlasit se všemi vašimi návrhy.
4. Nehodnoťte žádné řešení, dokud jich nebude celá řada. Hodnocení brzdí představivost.
5. Naopak povzbuzujte klienta, aby předkládal jakékoli nápady, které by podle něho mohly vést k řešení bez ohledu na jejich bláznivost.

### OBRÁZEK 17: EXPERTNÍ ŘEŠENÍ



## Užitečná nedorozumění

*Teprve to, co bude následovat, dává smysl tomu, co je.*

Nedorozumění je užitečné tím, že usměrňuje tok rozhovoru. Rozhovoru pracovníka s klientem stejně jako kteréhokoli jiného rozhovoru. Vtip je v tom, co může každý vidět sám u sebe: když je člověku něco jasné, nemá už přílišnou potřebu dál o tom mluvit. Naopak to nejasné vybujuje potřebu mluvit, jednat, diskutovat a rozebírat nebo i přesvědčovat a argumentovat, vyvracet a naléhat, dohadovat se a domlouvat, a to tak dlouho, dokud se celá věc nevyjasní. Třeba i v tom smyslu, že zabývat se jí dál nemá cenu. Z tohoto pohledu je nedorozumění, to znamená, když pracovník ještě úplně nerozumí, tím pravým zdrojem, z něhož se rodí nápady, jak dál postupovat v rozhovoru, aby byl respektující, pěkný, a tím pádem užitečný.

Vlastní pracovníkovy pocity jsou proto trvalým a nevysychajícím pramenem užitečných nedorozumění, protože právě na ně přesně ukazují. Tedy zdrojem toho, nač zaměřit svou pozornost v rozhovoru. Čím je pracovník v tomto směru citlivější, tím větší zdroje pro konstruktivní otázky má k dispozici.

Vzato obráceně, jakmile jsou věci pracovníkovi jasné, nemá se už na co ptát a zbývá mu už jenom konat. To, co se může zdát na první pohled žádoucí, totiž udělat si co nejrychleji jasno, aby už bylo možno konat, skrývá v sobě nebezpečí, že pracovník bude konat, aniž využil bohatost různorodosti. Jakmile je pracovníkovi „vše jasné“, v ten moment sklápl vějíř jeho možností a zbyla jedna jediná. Není na tom nic divného, pracovník jako kdokoli jiný prožívá chvíli, kdy je mu náhle „vše jasné“, velmi slastně a má tedy silnou potřebu postupovat tak, aby mu bylo co nejdříve a nejrychleji vše jasné.

Na druhou stranu je třeba stále připomínat, že podstata toho, čím pracovník pomáhá, netkví v konání, jednání a činech. Jakkoli jsou někdy nevyhnutelné, pracovník pomáhá tím, že vede rozhovor, a tím, jak ho vede. Umět vyměnit plenku je jistě užitečná dovednost, kterou někdy pracovník potřebuje znát, ale není zdrojem nových nápadů, jak společně pracovat.

Užitek z nedorozumění můžete zažívat v kterémkoli rozhovoru. Dorozumění se vyznačuje ztrátou zájmu o téma a uspokojením nad jeho ukončením. Nedorozumění se projevuje všemi ostatními pocity. Při rozhovoru můžete zažívat podiv, zaujetí, pohoršení, pobavení, znechucení, nadšení, rozčarování, obdiv, náklonnost, odpor, soucit, lítost, nudu, sympatii, veselí, radost a dlouhou řadu dalších pocitů. Všechny, jeden vedle druhého, vás upozorňují na možnost celé řady otázek. Každý z takových pocitů je příležitostí učinit společným tématem, tj. předmětem rozhovoru s klientem, právě to, nač upozorňuje.

Celý princip je založen na tom, že pracovník je sám sobě pracovním nástrojem: během dialogu s klientem se v něm objevuje množství pocitů, nápadů, představ, hypotéz. To vše jsou signály ukazující na oblasti, v nichž může být nedorozumění a které by se tím pádem mohly stát užitečným předmětem dialogu. Stačí se jen zeptat.

Pracovník se v tréninku takového přístupu často odnaučuje to, co jej cvičili jinde: totiž co nejrychleji přijít na to, oč jde, jak to je a co s tím. Tedy udělat spoustu práce na základě sporných údajů. Uvedený příklad je z úřadu práce, kam přišel žádat o práci pokrývač, který pro závratě není již schopen dělat svou práci.

P: Máte představu, co byste chtěl dělat?

K: No, pokrývače na zemi bych chtěl.

P: Hm to asi nejde, ale mám tady jinou práci, která se dá dělat na zemi...

Lze si představit, že ve chvíli, kdy pracovník uslyšel klientovu větu, vedl sám se sebou ještě než odpověděl přibližně takovýto rozhovor:

P1: Je to možné dělat pokrývače na zemi?

P2: Ne, protože pokrývač pracuje na střeše a ta je ve výšce.

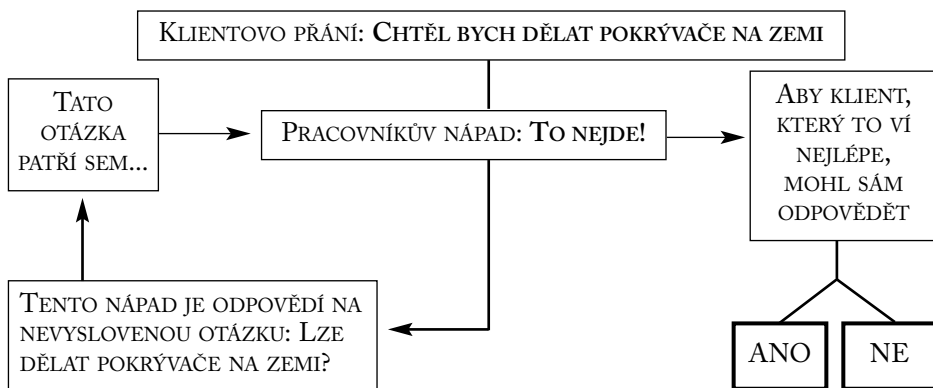
P1: Co jiného by tedy mohl dělat na zemi, když nemůže do výšky?

P2: Mám tady práci v zahradnictví, kopáče, dlaždiče...

Proč se ale má takovým rozhovorem a vymýšlením odpovědí zabývat pracovník? Není jednodušší zeptat se přímo klienta? Jistěže je. Vždyť přeci klient ví nejlépe, kdy, kde a jak lze práci pokrývače dělat, protože na rozdíl od pracovníka již pokrývačem je. A když vysloví přání, že by chtěl dělat na zemi, nejspíše má nějakou představu, jak by to šlo. Stačí jen zeptat se ho na to.

Tak můžete pracovat s jakýmkoli nápadem, který vám přijde na mysl. Vezměte ho jako odpověď na otázku, která mu předcházela, zkuste ji zformulovat a položit klientovi. Namísto abyste se „trápili“ vymýšlením, zda je či není možné dělat pokrývače na zemi, stačí položit otázku, která ve vaši mysl předcházela myšlence „Hm, to asi nejde“, přímo klientovi. Velmi to ulehčí vaši práci. Existuje školní hra, kdy žák má za úkol k odpovědím, které má vypsáné, najít otázky, které jim předcházely. Tentýž princip můžete uplatnit jako zdroj, odkud se vynořují otázky. Jinými slovy, neostýchejte se zeptat na to, co se jeví jako jasné, samozřejmé, jednoduché. Vy jste přece skutečně těmi, kdo věci nerozumí, zatímco klient ano. Vaše otázky mu možná pomohou si něco ujasnit, podívat se na situaci jinak, zaujmout k tomu jiný postoj, posunout se od prožitku neřešitelnosti k řešení.

#### OBRÁZEK 18: ALGORITMUS PECLOVÉ<sup>11</sup>



Nejsnáze na řešení přijde klient sám. Má-li to dělat pracovník za něj, stojí to mnohem více námahy, práce a omylů. Naopak vycházet z toho, že nedorozumění, stejně jako otázky předcházející vlastním nápadům, jsou užitečným zdrojem, dovoluje:

- umožnit klientovi nést odpovědnost za řešení,
- zplnomocnit tak klienta,
- otevřít jeho vlastní zdroje.

<sup>11</sup> Kateřina Peclová je členkou Institutu pro systematickou zkušenost.

## Udržení pracovního kontaktu

Pokud to není vymezeno nutností dodržet předpisy, měl by to být klient, kdo stanovuje, zda dojde k další návštěvě, a navrhuje, za jak dlouho by měla být. Stanovíte-li pravidelné návštěvy sami, mějte na paměti, že jste pro tento krok zvolili cestu dozoru, aby se váš dozor stal profesionální, nezapomeňte se klienta včas doptat, zda právě toto určení návštěvy bylo pro něj užitečné. Většinou bývá zvykem, že klienti se s pracovníkem setkají vícekrát, jde ovšem o to, kdo má zájem na udržení pracovního kontaktu, zda je to pracovník, agentura, nebo klient.

Při druhém a dalších setkáních je dobré si počínat, jako by to bylo setkání první a zkušenosti z předchozího byly jen záznamem ve spisech. Jinými slovy je velmi praktické projít všemi fázemi rozhovoru od počátku. K připojení se, dojednávání zakázky, užitečným otázkám, formulování cílů atd. při pokračování ještě přistupuje:

1. Hledání změn, zlepšení a úspěchů v intervalu mezi sezeními.
2. Zjištění, zda to, co pracovník a klient spolu dělali v předchozím setkání, je z klientova pohledu užitečné, nebo ne. Umožnit tím klientovi naplnit právo posuzování a hodnocení a současně najít to, co fungovalo, aby toho bylo možné dělat víc.
3. Snažit se tomu, aby klient zjistil, co dělá nebo co se stalo, že jsou věci lepší. Zdůraznit plnou moc klienta nad jeho životem.
4. Posouzení, zda zlepšení bylo již dostačující na to, aby společná práce přestala být nutná.
5. Nepopíše-li klient žádné zlepšení, ochránit oba, pracovníka i klienta od pokračování v tom, co nefunguje, a tím posunout oba k možnosti dělat něco jiného.

Tradičně je expertní, chytré a mistrné, když pracovník pozná, co je špatně, a ví, jak to má být dobře. Právě tak je tradicí přisouzeno pracovníkovi rozpoznat, jak dlouho má kontakt s klientem trvat. K tomu mu slouží teorie symptomu, jeho interpretace, diagnóza a indikace technik.

**»Symptom = příznak čehosi skrytého, nějaké poruchy či nedostatku v tom, co je pod povrchem«**

Použitím teorie symptomu však pracovník říká:

- to, co je na povrchu, má menší cenu než to, co je pod povrchem (podle fasády soudím, co se vaří v kuchyni),
- degradace toho, co klient říká (vy si tady říkejte, co chcete, ale já stejně vím, že to znamená něco jiného),
- znehodnocuje tím klienta jako plnomocného, odpovědného pozorovatele (vy jste zde přece proto, že tomu nerozumíte, že ano),
- posiluje svou expertnost (já jsem ten, kdo tomu rozumí, a tohle dělám proto, abych si to potvrdil).

**»Interpretace = kladení pojmů do žádoucích souvislostí, umění vykládat«**

*Malá československá encyklopedie, Academia 1986*

Už samotný pojem „žádoucí souvislosti“ naznačuje, že žádoucích z hlediska potřeby experta stanovit diagnózu a indikovat techniky. Zcela je pominut klient jako spolupracovník.

»Technika = etymol. z řec. *Technike*, odvozeno od *technikos*, tj. zručný. Souvisí s tekto čili tešu.«

*Stručný etymologický slovník jazyka českého, SPN Praha 1978*

Systemický přístup pojmenoval základní terapeutické dilema, před které je pracovník vždy postaven: jedné účinně, aniž předem víš jak. Současně tvrdí, že překročit toto dilema nelze expertní cestou, ale nabízí jinou cestu, cestu spolupráce. Pracovníkovi pak zbývá definovat jediné, co může definovat, totiž sebe. Celý tento text nabízí představy, co to znamená a jak se v takové situaci chovat, aby to bylo užitečné.

»Systemický přístup = disciplína zkoumající systémy coby konstrukty pozorovatele používaná v psychoterapii, sociální práci, medicíně, lingvistice a podobně«

*Institut pro systemickou zkušenost Praha*

Východisko z terapeutického dilematu je v jistotě neexpertnosti. Neznamená, že pracovník nemá nic umět, ale má-li být v rozhovoru někdo „chytrý“, je to klient, a ne pracovník. Pracovník proto má kdykoli v průběhu rozhovoru po ruce vynikajícího rádce a spolupracovníka — klienta. Pracovník nemá být expertem na klientovy zkušenosti, těm mnohem lépe rozumí klient sám. Pracovník je pro klienta odborníkem na vedení rozhovoru. Vede dialog tak, že soustavně přizvává, láká, svádí, vábí klienta ke spolupráci. V tom je zhodnocení pracovníkovy profesionality. Právě proto, že pracovník definuje svou profesionalitu vzhledem ke klientovi a rozhovoru, který spolu vedou, je nevyhnutelné stanovit mravní imperativy tohoto přístupu.

K dispozici jsou tři imperativy Kurta Ludewiga<sup>12</sup>:

- cíl má být užitečný
- forma má být estetická
- postoj eticky respektující

Jejich konkrétní aplikaci pro udržení a rozvíjení pracovního kontaktu, zformulovanou po americku do návodných pouček, přináší Insoo Kim Bergová:

1. Oceňuj klienta za každý pokus řešit situaci. Poukaž na každý úspěch, kterého dosáhl, jakkoli malý, dosažený at už vlastními silami či za pomoci. Klient potřebuje podpořit, aby se pokoušel znovu.
2. Souhlas s důvody, které má pro návštěvu. I když by to bylo jen proto, aby nepřišel o řídicí průkaz, zaměř se přesně na to, co je pro něj důležité.
3. Zaměř se na všechno, co kdy klient udělal úspěšně, i kdyby jen nakrátko. Je-li to něco, co lze opakovat, tím lépe. Stavět na dosažených úspěších posiluje sebehodnocení a jistotu a dělá cíl dosažitelnější.

---

<sup>12</sup> Institut für Systemische Studien, Hamburg. Knihu „Systemická terapie“ vydal Institut pro systematickou zkušenost v překladu Vratislava Strnada.

4. Používej dobře formulované cíle z hlediska jejich sedmi kvalit. Klient potřebuje dosahovat úspěchů, které jej povzbudí, aby pokračoval.
5. Pečlivě ověřuj zlepšení, přiblížení k cíli, přiměřenost společné práce.
6. Detailně zjišťuj způsoby, kdo dělá co a jak a s jakými výsledky. Počítají se malé detaily. Klienti se obvykle neumějí sami sebe takto ptát a v procesu odpovídání na takové otázky se dovídají o svých vlastních způsobech. Takové otázky posilují a zjasňují klientovy možnosti dosáhnout vlastní cíle.

P: Mám na vás otázku: Co se změnilo, co je jiného?

K: Se mnou nebo v tom vztahu s dcerou?

P: V tom vztahu s dcerou, s váma, prostě co se všechno změnilo, co je jinak?

K: Jinýho není vůbec nic. Je to pořád stejný. I když možná to, že se ta situace uklidnila. Protože to byla bouře, která mě vyprovokovala, abych sem šel. Já jsem otevřel Zlatý stránky a hledal nějaké inzerát, až jsem zkrátka našel ten váš.

P: Kdo zařídil, že se ta bouře uklidnila?

K: Asi se na tom podílíme všichni, rozumíte? Asi celá rodina. Hodně problémů vychází z toho, že jsem se nevypořádal se situací rozvedenýho člověka. Takže už z toho je asi ta spousta problémů. Říkám si, musím pro to něco udělat. Tak asi proto se to trošku uklidnilo, že si odpouštíme takový ty špičky, jo, kterýj mojí bejvalou manželku rozčlílí do nepřítčnosti.

P: Taky jsme se bavili o tom, že to pro vás není jednoduchý...

K: Já vám řeknu. Já jsem tady byl vlastně předminulej tejden poprvý. Potom jsem se věnoval malýmu synovi. Byli jsme každěj den pryč z domu, takže večer jsme si sedli k televizi, dali si skleničku vína. A to bylo v pořádku, že jsme neprobírali ten náš vztah.

P: Co vám v tom pomohlo, že jste nemuseli probírat ten svůj vztah?

I přesto, že klient v první chvíli řekl, že se nezměnilo nic, vzápětí začal popisovat různé změny, které nastaly. Rozhovorem o nich se posunuje a mění způsob, jak se o nich mluví, a tím i jejich význam, vzniká nový kontext, jak tomu kdo rozumí. Pracovník se pokouší nabídnout klientovi příležitosti, aby učinil jiná, nová rozlišení významů, která by byla užitečnější. To lze pouze rozhovorem. Rozlišení mohou mít např. podobu nápadů, postojů, přesvědčení, myšlenek, hodnocení atd., které tím, že přinášejí nové, odkládají staré.

Abyste se i nadále udrželi v oblasti pomáhání, potřebujete soustavně:

- vytvářet příležitost pro klienta, vidět věci různě,
- nabízet možnost rozhodovat o jeho věcech,
- průběžně hodnotit, zda to, co děláte, je to, co klient chce dělat,
- společně vyprávět a převyprávět klientovy příběhy.

P: O čem si budeme dnes povídat, aby to bylo pro vás užitečné?

M: Já bych si nejraději probral ty vztahy, protože to je asi nejdůležitější, co tady je.

P: ?

F: No, já s tím souhlasím.

P: Co si pod tím mohu představit — vztahy?

M: Komunikace není na té úrovni, jak to bývalo dřív. Když jsou to takový věci emoční, jako například bytová otázka, nebo vztahy k rodičům, tak to je to jádro, co je s náma.

P: Souhlasíte?



P: Mhm. Takže já tomu mohu rozumět asi tak, že co se týká vašich vztahů, je tam dost věcí jinak, než byste si přáli. A o tom bychom si měli povídat. Co by se na tom dalo změnit? Z kterého konce bychom na to měli jít?

M: To nevím.

F: Já bych navázala na to minulý sezení. Řekla bych, že mi to pomohlo, protože jsem si uvědomila, že jsem měla pocit křivdy, že mě můj manžel přestal mít rád. Na základě toho, co jsme si tu povídali, jsem tak nějak pochopila, že jsem se nechovala podle jeho představ. A došlo mi, že jeho rodiče pro něj znamenají víc než já. Je mi to líto a snažím se s tím vyrovnat.

P: Takže vám to pomohlo pochopit, jak se na ty věci dívá váš manžel?

F: Ano.

P: Zeptám se trochu nezvykle. Jak jsme se dostali k tomu, že vám to pomohlo pochopit?

Pro vznik kontextu pomoci je pracovníkova sebedefinice jakožto pomáhajícího podmínkou nutnou, nikoli však postačující. Teprve, když klient začne chápat, že mu pomáháte, právě v tu chvíli jste pro něj pracovníkem. Užitečná společná práce je vždy záležitostí interakční. Vzniká a zaniká v průběhu interakce. Probíhá v prchavých okamžicích vzájemných výměn, jimiž pracovník chce pomáhat a klient shledává pomoc užitečnou. To se v rozhovoru pracovníka, který volí respekt a estetiku za měřítko své práce, projeví tím, že nahradí intervence, techniky a interpretace zplnomocněním a takovými dotazy, které rozvíjejí klientův pohled, přístup a měřítko.

K tomu, aby byl klient plnoprávný partner konverzace, spolupracovník na společném díle, spolutvůrce cílů a objevitel cest, jež k nim vedou, není třeba jeho změny. Zcela dostačující je změna v sebedefinici pracovníka.

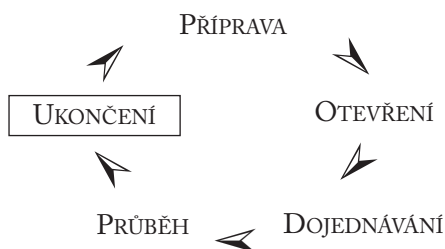
# UKONČENÍ

---

*Můžeme dokonce považovat za svou povinnost otevřít lidem svět hodnot, o nichž věříme, že mohou značně přispět k jejich štěstí. Toto naše právo existuje, pouze když a protože se nás mohou zbavit.*

*K. Popper*

Konec bez začátku nemůže být. Čím je jasnější, na čem budou klient s pracovníkem spolupracovat, tím je zřetelnější, kdy mají skončit. Proto je třeba tak zešíroka a zevrubně popisovat začátky společné práce. Proto také každá úvaha o konci počíná na začátku. Při supervizích se nejčastější příčinou potíží a nejasností v práci s klienty ukazují právě nejasnost zakázky a nejasně formulované cíle. Kruhové schéma rozhovoru otáčejícího se stále dokola staví začátek a konec hned vedle sebe. Myslím, že je to blíže životu, v němž každý konec je začátkem něčeho nového.



## Ukončení pracovního kontaktu

Od první chvíle kontaktu s případem je třeba mít na mysli, že raději dříve než později by měl být případ uzavřen. Otázka, o kterou jde, zní: Co bude jinak, až spolu skončíme. Pracovník by měl mít jasnou představu, co si on sám přeje, aby se změnilo, ale zároveň musí mít jasnou představu o tom, co si přeje klient, aby se změnilo, až spolu skončí kontakt.

Uvažujeme tedy o několika předpokladech:

1. Právo ukončit kontakt má klient. On má představu, co mu může pomoci.
2. Klient je nejlépe schopen posoudit, co je pro něj dobré, on je expert na svůj život.
3. Úkolem pracovníka je vytvářet příležitost pro společnou práci, tedy nabízet pomoc.
4. Je-li pracovník nucen postupovat proti klientovým zájmům, nejde v tomto smyslu o pracovní kontakt, ale o provádění restrikcí.

Zde jsou některé míry toho, kdy ukončit kontakt:

- je dobré, aby klient rozuměl, co mu pomohlo zbavit se problému
- je dobré, aby tyto postupy dovedl opakovat podle své vůle
- je dobré, aby věděl, co má dělat v případě, že to selže
- je dobré, aby věděl, že je schopen takové věci řešit vlastními silami

Abyste pracovníkovi nebylo úzko, že opouští svého klienta, je dobré si pamatovat:

- není cílem péče, aby klient neměl problémy, ale aby s nimi uměl zacházet a volit vlastní cesty.
- důležitější než zvládnutí problému podle představ pracovníka je klientova spokojenost, jak zvládá svůj život.
- respekt k individuálním zvláštnostem a právům klienta pomáhá pracovníkovi ovlivňovat normy, které má prosazovat.

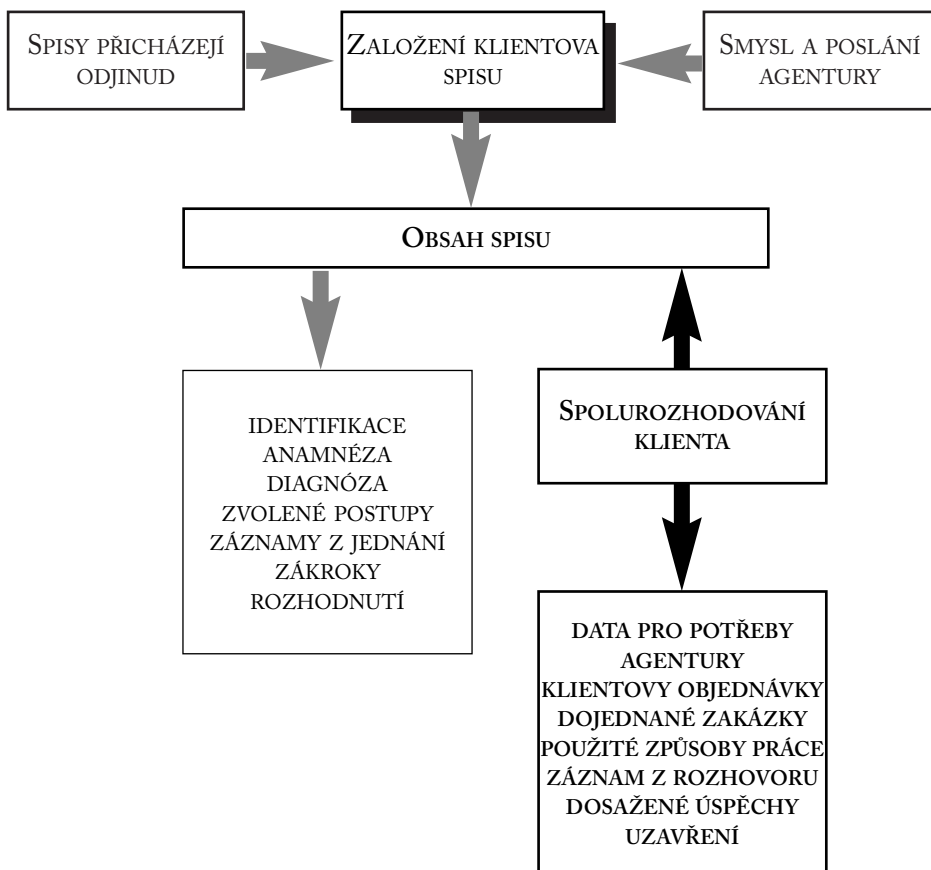
Pokud se vám toho zdá málo, je to dobře. Ukončení pracovního kontaktu není ani složité, ani dlouhé, ani obtížné, je-li tento kontakt od počátku budován na otevřenosti a respektu, věnuje se objednávkám klienta, vyjasňují se v něm poslání a možnosti pracovníka, dochází ke zplnomocnění a ocenění klienta atd. Konec nebývá potíží, pracují-li klient i pracovník od počátku na tom, aby nastal tak rychle, jak je jen možné.

Jak vyplývá z toho, že pracovník a klient vstupují do setkání pro své vlastní a od druhého odlišné pohnutky (viz str. 18), je zřejmé, že hodnocení úspěšnosti budou oba provádět z úhlu těchto odlišných pohnutek. Spokojenost pracovníka proto souvisí se spokojeností klienta jen velmi nepřímou a vzdáleně. V nejlepším případě je na jednom z důležitých míst v řadě kritérií, která pracovník pro hodnocení úspěšnosti své práce používá.

## Práce se spisy

Zpočátku to vyžaduje odvalu, ale brzy se vám ukáže, jak je užitečné přizvat klienta k formulování a sestavování zprávy. Ať už je to zpráva pro toho, kdo klienta poslal, nebo je to záznam pro potřeby vlastní agentury, či dokonce jen pro pracovníka samotného.

**OBRÁZEK 19: DVOJÍ CESTA PRÁCE SE SPISY**



Přestože je to postup nezvyklý, vyznačuje se vysokým respektem ke klientovi, potvrzuje jeho důležitost a zvyšuje příjemnost situace. Přímočaře přispívá k vyjasnění pozice pracovníka. Současně vede pracovníka k tomu, aby zprávu formuloval co nejpresněji vzhledem k rozhovoru, který s klientem vedl. Klient nebude mít pocit spiknutí proti sobě a pracovník dosáhne toho, že v jeho profesi není nic, co by nemohl dělat před zraky klienta a za jeho spolupráce. To znamená, že nejsou věci, které, kdyby klient „prokoukl“, přestaly by fungovat, že nejsou věci, které by pracovník chtěl dělat za zády klienta.

P: Paní Nováková, v tuhle chvíli je všechno tak, že vám Honzíka musím odebrat a umístit ho do diagnostického ústavu. Chápu, že nejste nadšená, a ani nechci, abyste byla. Mým úkolem je chránit děti a to je to, co máme společné. Proto je mým cílem, aby Honzík nemusel být mimo rodinu déle, než je nutné a mohl se co nejdřív vrátit. Teď o tom všem budu psát zprávu. Chtěla byste být u toho a napsat ji společně se mnou?

Pracovník může mít někdy těžkosti s tím, co s klientem vlastně do spisů psát, když jsou to úřední listiny, u nichž se zdá, že forma je předepsána. Pokud si ovšem přizve na pomoc klienta, úřední jazyk se zlidší. Pokud má někdo málo času, asi mu nezbyvá, než si jej vybojovat. K tomu pochopitelně potřebuje argumenty, proč je to lepší. Důvod je jednoduchý: protože klient má právo do toho, co se s ním děje, mluvit, zasahovat a vyjadřovat se k tomu. Nemůže-li to klient udělat jinak než cestou odvolání nebo dokonce soudních sporů s pracovníky a agenturami, je to delší a pro všechny také dražší.

Ve všech profesích, v nichž pracujeme s lidmi, jsou spisy důvěrné a jsou chráněny před nežádoucími zraky jiných osob. Důvěrnost je zajišťována zákony a normami, které vycházejí z oprávněné potřeby chránit klientovo soukromí a osobní záležitosti. Je ovšem absurdní, pokud jsou spisy chráněny před zraky klienta, jak je stále ještě mnohde běžné. Z hlediska mravního pracovník nesmí dělat nic, o čem by klient, jehož se to týká, neměl vědět.

## Změna

Ať člověk chce či nechce, věci se dějí, situace se mění, mozek myslí, nápady přicházejí. Jinými slovy změna je vsudypřítomná. Změna je ovšem také to, po čem pracovník touží, k čemu chce dospět, co jej uspokojuje. Potřebuje vidět změnu v klientově chování, názorech, myšlenkách, způsobech a projevech. Podle toho, zda taková změna nastala, může pracovník také soudit, že jeho práce měla smysl, byla úspěšná, došla k cíli. Proto se snaží změnu ovládnout, předvídat ji a způsobit. Jediné, co však skutečně může udělat, je dát ke změně podnět. Samotnou změnu, kterou by rád pracovník u klienta viděl, musí uskutečnit, prožít a unést klient sám.

Podnítit změnu může pracovník především tím, že bude:

- klást otevírající otázky na užitečná témata,
- přijme klienta jako experta na jeho trápení,
- vyjde z klientovy pozice, jeho zdrojů a přání,
- nebude spravovat, co není rozbité,
- klienta zplnomocní, ocení a bude doprovázet na jeho cestě,
- najde svou expertnost ve schopnosti vést rozhovor tak, aby podnítil změnu.

Z toho všeho plyne, že pro pracovníka je užitečné pěstovat v sobě cit pro dění, pro to, co se právě nyní odehrává. Na rozdíl od stanovení diagnózy, která slouží k zachycení momentálního patologického stavu, potřebuje pracovník sledovat změny. Při rozhovoru spolu s klientem probírají věci, které považují za potřebné, a tím vytvářejí o těchto událostech příběh. Ten příběh může být s dobrým nebo špatným koncem jako kterákoli pohádka. Úkolem pracovníka by mělo být, aby směřoval k dobrému konci, který si přeje klient. Otázkami zaměřenými na změny před setkáním, na výjimky, na zvládání, měřicími otázkami, tím vším pracovník pomáhá klientovi, aby změny viděl, a to změny, které právě probíhají, které již nastaly, a především pomáhá klientovi vidět, že jde o změny, kterých dosáhl sám, sám se jich účastnil, sám je podnítil, sám je prožil. Dokáže-li pracovník klientovi ukázat, že prochází změnami a že s nimi umí zacházet, zplnomocňuje klienta k tomu, aby se nebál ani dalších změn.

K: Hned po porodu jsem se vlastně dozvěděla, že se Pavlík narodil s vrozenou vývojovou vadou, že má rozštěp, a tím pádem nadpočetnej počet prstů, a tím vlastně začal problém, ... který ovlivnil celou naši rodinu.

P: Ten problém byl určitě nečekanej, s něčím takovým jste nepočítala. Co myslíte, jaké přinesl změny do vašeho života?

K: V běhu života určitě, protože se všechno změnilo, přizpůsobilo tomu, že se nám narodilo dítě, který má menší vývojovou vadu, ale má ji. Je to možná slabý handicap proti lidem, kterým se tohleto stane ve větší míře, ale dozvědět se hned po porodu, že dítě, ze kterýho má matka radost a na který se těšila, není zcela v pořádku, je strašný. A důležitý je i přístup lékařů. Já jsem se to zrovna nedozvěděla nejlíp. Prostě přišla lékařka k posteli a řekl mi to. Přinesli mi malýho ukázat a řekla mi to stylem jako „vy už jste si toho všimla.“ Ale já jsem si toho nikdy nevšimla, ručičku měl vždycky zabalenou v zavinovačce, když jsem ho viděla ... Pro mě bylo horší, než jak jsem se to dozvěděla, zkazit manželovi radost. Oznamit mu, jak...

V uvedeném rozhovoru jsou nejméně tři velká témata:

- všechno se změnilo, přizpůsobilo,

- přístup lékařů,
- zkazit manželovi radost.

Je větší pracovníkovy domluvy s klientkou, kterému se budou věnovat. Zde je ale podstatná ukáзка toho, že klientka již nyní ve změnách žije, že se přizpůsobuje a že je řeší. Jinými slovy klient přichází plný změn. A ptá se, co si o nich má myslet, jaký mají smysl, protože potřebuje uspokojit svou potřebu věcem rozumět. V průběhu rozhovoru změny pokračují. Vyhrotit to vše lze tvrzením, že hojivá je ta klientova změna, kterou pracovník přijal a potvrdil.

Například klientka, která přichází s otázkou, zda se rozvést, či ne. To, že vůbec má takovou otázku, je výsledek změn, které již proběhly. K té otázce musela nějak dojít a ta cesta nemusela být snadná. Obvykle si lidé otázku rozvodu dlouho a dobře rozmyšlejí, než o ní začnou vážně mluvit.

Podněcování změny znamená, že pracovník má vzhledem ke změně jiné nástroje, než má klient. Proto klient přichází, aby si pracovníkovými nástroji pomohl tam, kde jeho vlastní nedostačují.

Kde vzniká změna, je otázka, kterou se snaží objektivistická věda vyřešit tím, že se snaží najít podrobnosti, které by dovolily změnu předvídat. Snaží se pochopit příčinné souvislosti toho, co se děje samo od sebe. Tím, že se objektivistická věda soustřeďuje na vztahy, vedoucí ke změně a snahou ji předpovídat, se pokouší změnu ovládnout. V mezilidských vztazích je však změna nepředvídatelná a vždy ji můžeme pouze odhadovat. Pracovník nemůže přímo způsobit změnu klientova přístupu ke světu a problému, který jej tíží. Může však vytvářet prostředí a nabízet možnosti, z nichž si klient pro svou vlastní změnu vybere, co potřebuje.

Uvedený pohled přináší takové porozumění vztahu mezi pracovníkem, klientem a změnou, že změna nastává sama od sebe, klient prodělává změny, pracovník prodělává změny, kontext prodělává změny. Čím lze k tomu přispět? Porozuměním, respektem, rozvíjením toho, co se daří, toho, co se již děje. Protože vše, co směřuje k cíli, již obsahuje zárodek tohoto cíle. Potíž pracovníků klasických škol je uložena v požadavku vyvolat změnu. Dávají si úkol, který nemohou splnit, a zdá-li se jim, že jej plní, je to jen mámení.

Nejčastěji je to právě strach změnit se a přijmout změnu za svou, který brání člověku odejít od problému, vybědnout z dané situace, oprostít se od svazujících nutností, a tím problém vyřešit či rozpustit. Klienti přicházejí, protože „takhle dál nemohou.“ Když se odváží pohlédnout na různé změny, které mohou nastat, mají šanci se jich přestat bát a vybrat si z nich. Když klienty přivádí pocit ohrožení změnou doprovázený přesvědčením, že právě tuto změnu nechtějí, často stačí najít varianty změn, které již probíhají, aby se problém rozpustil.

Jiné téma je změna, kterou práce s klientem přináší pro pracovníka. Intenzivní pracovní rozhovor je něčím, v čem se pracovník angažuje, citově, rozumově, svými nápady a prožitky. Pouze tehdy, když pracovník sám vychází z rozhovoru změněný, můžeme mluvit o spolupráci, o tom, že dialog byl estetický. Zůstává-li pracovník beze změny, znamená to, že ustrnul. Zůstává-li beze změny řadu let, znamená to, že zkostnatěl, zbytněl a stal se rigidním. Hrozí mu, že nebude umět respektovat druhého člověka, že sklouzne k soustavné kontrole, protože je zdánlivě jednodušší, časově méně náročná. Hrozí mu, že propadne rutině, která už nemá nic společného s potížemi a trápením klientů, kteří za ním přicházejí.

Jde o tentýž strach. Bojí-li se pracovník změny, bojí-li se v rozhovoru angažovat, znamená to, že se bojí přijmout svou odpovědnost za fakt, že je to on sám, kdo volí, kdo rozhoduje. Často mylně považujeme za dostačující důvod pro nějaké konání argument, že se to tak odjakživa dělá.

Jestliže se mi podaří vymyslet, jak udělat stůl nebo dobré jídlo, mám z toho radost a jsem jiný, než jsem byl předtím, než jsem to vymyslel. Dělán-li stále týž pohyb jako Charlie Chaplin ve filmu *Moderní doba*, mohu zůstat nezměněný, ale zblbnu. Naopak, když se mi daří aktivně se podílet na práci, kterou dělá klient v mé přítomnosti a s mou podporou, účastním se zázraku. Dokážu-li věci vidět z této perspektivy, asi mě to nenechá beze změny

Pracovník musí vážit mezi otevřeností pro změny, které mohou přijít, a na druhé straně jeho sebedefinicí jako člověka, který má svůj život, své představy o profesi a je začleněn do konkrétních struktur instituce a společnosti. Ani jedno samo o sobě nemá převažovat, obojí by mělo být v rovnováze, kterou musí pracovník neustále obnovovat, neboť ani dosažená rovnováha netrvá.



## Krizová intervence a specifické problémy

Klienti velmi často zakoušejí svou situaci jako přeapadení, jako by je měla ve své moci jakási síla, které se nemohou bránit vlastními prostředky. Hluboce prožívají především bezmocnost, bezvýchodnost a nemohoucnost. Pokud je to vystupňováno do napětí, úzkosti, bezradnosti, bezvýchodnosti, či dokonce v chaos, stává se pracovníkům, že podléhají pocitu nutnosti postupovat nějak jinak, protože situace klienta je tak jiná. Myslím si, že je jiná jedině v tom, že pro pracovníka je náročnější dopracovat se k objednavce a dojednání zakázky. Náročnější, protože je to jeho úkol a klient může být rozrušený, neklidný a situace vyhocená, což pracovníkovi úkol ztěžuje. Mnozí takovou situaci označují jako krizi. Nejdůležitější v této kapitole je odmítnutí toho, že krize je nějaký zvláštní případ, který by zavdával důvod používat jiné než dosud popsané přístupy. Totéž platí i o takzvaných specifických případech. Mezi ně patří dnes tak módní témata jako sexuální zneužívání či fyzické týrání dětí.

Svou naléhavostí, náročností, emočním náporom či nerespektováním pracovní doby mnohdy klienti v krizi vyvolávají u pracovníků nepříjemné pocity, podráždění a agresivitu. Pracovníci je pak snadno vnímají jako rozmazlené, hysterické, nesympatické a agresivní osoby, ačkoli jsou to lidé v krizi a chyba není v jejich krizi, ale v tom, že pro pracovníka je to těžké. Je dobré připomenout, že obvykle pracovník není první v pořadí [pomáhajících]. Jeho působení většinou předchází laická snaha v rodině, v nemocnici, v sousedství, kterou poskytují příbuzní a přátelé, spolupracovníci apod. Pro klienty je důležité, že je někdo vyslechne, povzbudí, že se vypovídají, vypláčou, že nejsou tak opuštěni, jak si mysleli. To nejtěžší, co musí pracovník zvládnout a co obvykle nezvládá laická [pomoc], je pocit vlastní bezmoci ve snaze způsobit změnu v klientově životě nebo jeho přáních. Dlužno poznamenat, že tutéž bezmoc zažívá při kterékoli konzultaci s klientem a stojí za to, abyste si vzpomněli, jak ji vlastně zvládáte. I pracovníkovi samotnému pomáhají otázky na zvládání.

Je třeba dále mít na mysli, že lidé většinu životních krizí i vleklých životních obtíží překonávají bez jakékoli odborné pomoci. Každé úspěšné překonání krize podporuje sebedůvěru klienta i pracovníka. Je vždy užitečné připomenout již překonané krize, protože klient nepochybně nějaké překonal. Co se vždy hodí, jsou otázky na zvládání.

Několik rad:

1. Člověk v krizi by měl mít pocit, že alespoň pracovník se snaží porozumět jeho vnímání světa. Pracovník tím, že naslouchá, vyčkává a pečlivě formuluje, poskytuje klientovi příležitost být vyslyšen.
2. Člověk v krizi se často podceňuje a bude nejspíše ochoten přijmout pochvalu, ocenění, pouze bude-li spojena s negativními tvrzeními. Například: Měl jste skutečně tvrdý život a tohle s váma muselo strašně zamávat. Ó to víc si cením, že jste to všechno takto vydržel. Zdá se, že máte dobrý kořínek.
3. Je nepochybné, že účinnou kontrolou můžete zachránit klientovi život, ochránit jej před sebepoškozením. Kontrola je rychlá a často nevyhnutelná. Nezapomeňte na kritéria profesionality. Nezapomeňte, že to není pomoc.
4. Je nevhodné stejně jako v kterékoli jiné konzultaci:
  - mluvit v první osobě množného čísla: „My si myslíme...“
  - snažit se klienta rozptýlit, rozveselit.

- říkat banality typu: „Taková šikovná holka, no, podívejte, kam to vede“, jsou urážející.
- používat ultimativní slova: vždy, nikdy, musíte, nesmíte.
- odvádět pozornost od toho, o čem klient chce mluvit. Chce-li mluvit o smrti, existuje nesčíslně pohledů a stran, z nichž lze o ní mluvit v dobrém i špatném.
- vnucovat klientovi témata.

Pomáhá neuhnout od zaměření na současné a budoucí chování namísto na vnitřní život a minulost prožívání. K tomu velmi dobře slouží otázky na zvládnání. Jsou to otázky, které pracovníkovi pomohou najít cestu z vlastní bezmoci nad budoucností klienta. Tváří v tvář jeho situaci může nejen podlehnout této beznaději, ale i sklouznout k plané snaze druhého potěšit. Znovu opakuji, pracovník není v běžné lidské situaci, je odborník, který může víc, než člověka bez naděje těšit slovy: „Všechno bude dobrý. Netrap se tím. Dívej se na to z lepší strany.“ To mu nejspíše řekli už jiní, a nebylo to k ničemu (kdyby to bylo k něčemu, už by to zabralo!). Některé příklady otázek:

- > Co vám pomáhá to vydržet?
- > Jak to, že situace není ještě horší, jak to děláte, že ji zvládáte aspoň ta-kto, že to není ještě horší? Mnozí jiní by se z toho zbláznili, zhroutili...
- > Co musíme ještě udělat, abyste to vydržel?
- > Jak jste se naučil zvládnout tak hroznou situaci úplně sám, bez pomoci?
- > Jak to, že ještě dokážete mluvit se mnou a neudělat to?
- > Chtěl bych naplnit naději, která vám dala sílu mi zavolat. Jaká je to naděje?

Jakkoli se zdá, že je na tom klient beznadějně, pracovník (stejně jako jindy) začíná pracovat tam, kde klient právě je a přijímá jeho pohled na svět a jeho situaci. V tom, jak nyní žije, je mnoho dobrých věcí, které dělá a dělá dobře. Pracovník potřebuje najít právě tyto silné stránky, na nichž lze začít stavět. Začít pomáhat klientovi vidět, že má síly a zdroje, z nichž lze čerpat. Pracovník totiž na osobě v krizi chce něco jiného než neškolení lidé, chce aby se odvážila velikého rizika změny. Chce neuvěřitelnou věc, totiž najít, jak by mohl vypadat svět, kde je toto trápení už vyřešeno.

Přestože klient hovoří o zoufalství, sebevraždě atd., ve skutečnosti dělá to, že o tom vypráví pracovníkovi, a nikoli, že by to právě činil. Pracovník pracuje s vyprávěním o násilí a jeho dalších souvislostech, nikoli s násilím samotným. Pracovník pracuje s vyprávěním o sebevraždě, smrti, zneužívání. V klientovi je právě nyní cosi, co mu dovoluje o tom mluvit, místo aby konal. Otázka „jak to“ je zcela na místě, byť může vypadat trochu drsně. Od toho je možné se odrazit. Jak to dokázal?

Ve světě a potažmo i u nás vzrůstá zájem o výskyt, prevenci a vůbec problematiku takových závažných činů, jako jsou sexuální zneužívání, týrání dětí i manželských partnerů a podobně. Čím je situace, kterou klient popisuje, děsivější, tím spíše začne pracovník pracovat, tedy podle svého nejlepšího svědomí jednat. Ale to, co činí, není pomoc, dokud se o ní nedomluvil s klientem. I tam, kde jsou ve hře předepsané úřední postupy, je vždy dostatek prostoru pro dojednání zakázky či cíle společné práce s klientem. Není-li toto učiněno, nelze hovořit o pomoci, jakkoli pracovníkův postup bude nevyhnutelný, účelný a potřebný.

Profesionální způsoby práce (viz str. 32) jsou účinné a vhodné pro kterýkoli z problémů. Nikoli pro jakousi tajemnou zázračnost, ale prostě proto, že byly kon-

struované tak, aby je bylo možno použít nehledě na konkrétní typ problému. Jinými slovy, chce-li pracovník pomáhat, musí vycházet z přání a potřeb vyslovených klientem, a ne ze svého hodnocení, že některé problémy a trápení jsou zvláštní. Základním krokem pracovníka je opět jako kdykoli jindy rozhodnutí, zda bude pomáhat nebo kontrolovat. Rozhodnutí o to důležitější, že se pracovník v těchto případech pohybuje v oblasti zasahující do trestního práva, ohlašovací povinnosti a toho, „co si vezme na svědomí.“

Jakmile pracovník něco označí za zvláštní problém, stane se největší překážkou on sám, přesněji řečeno všechny běžné pocity, které se na něj hrnou. S těmito klienty je tak snadné soucítit, že se stávají „obětí“ dobré vůle pracovníků, a vůbec lidí kolem, [pomáhat], místo aby dostali pomoc zaměřenou tam, kam ji sami směřovat potřebují a chtějí. Projevem profesionality pracovníka je mít jasno, proč zvolil určitý typ hovoru, jaké je poslání tohoto hovoru a jaké má možnosti. Lze říci, že pomáhá způsob vedení hovoru, nikoli jeho obsah. To znamená, že pomoc může pracovník poskytovat stejným způsobem v každém hovoru, který vede profesionálně.

Jinou těžkostí je tradiční předsudek, že sdělená bolest je poloviční bolest. Před-sudek, na němž staví mnohé přístupy, které chtějí — někdy dokonce opakovaně — aby klient popsal traumatizující situaci. Očekávají, že klient si ji nějak „odžije“ a trauma zmizí. Případně mu ještě poskytnou nějaké podivně zašmodrchané vysvětlení, s nímž si pak klient stejně neví rady.

Opakování nešťastného příběhu nedělá nic jiného, než jej utvrzuje, a nikterak nepomáhá k jeho překonání. Vystavovat klienta opakovanému popisování jeho traumatu je surové a prožitého utrpení nedůstojné. Zásadně platí, že pracovník by neměl otevírat bolestiplná témata, když neví, co si s bolestí, která se vyřine, počne, jak bude postupovat a k čemu to vše dělá.

I ti nejutrápenější klienti mají představu o tom, co by jim pomohlo. I ti nejbědnější znají mnoho způsobů, jak svou bídu zvládat. Dokonce ji zřejmě zvládají. Stačí tyto způsoby společně najít. Postupy, jak je najít, jsou popsány v předchozích kapitolách.

# PŘÍPRAVA

---

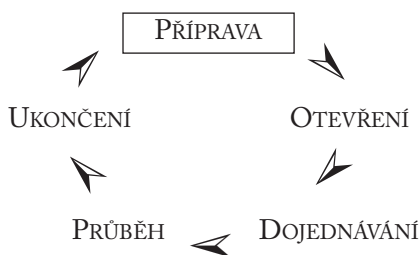
*Dělejte dál všechno dobré, co už děláte.*

*I. K. Bergová*

To zásadní, co odlišuje pracovníka profesionála od amatéra s dobrou vůlí, je zkušenost, která umožňuje v kterékoli chvíli se zastavit, podstoupit, podívat se z nadhledu na sebe i své jednání s klientem. Jedině v této chvíli může plně využít své přípravy a na základě teorie, vědomostí a zkušeností si odpovědět na nejzákladnější otázky, kterými reflektuje svou práci:

1. Co to tady vlastně dělám?
2. Proč to dělám, když nemusím?

Do té doby, než účastníci výcviku v systemickém přístupu k práci s lidmi pochopí podstatu a vtíp této cesty, často argumentují, že vyžaduje čas, který oni pro nával klientely nemají. Brzy však přicházejí na to, že tato cesta rozhovoru a přístupu ke klientům jejich čas šetří, protože vhodné řešení naleznou mnohem rychleji a snadněji. Je to díky tomu, že pracovník pracuje na tom, co klient chce, a nikoli na tom, co by měl.



# Sociální práce a sousední obory

„Co studujete?“

„Sociální práci.“

„A je taky asociální práce?“

Jako obor souvisí sociální práce s řadou profesí a oborů, z nichž se učí a které napopk svým rozvojem obohacuje. Ve své historii se sociální práce inspirovala asi nejvíce ze sociologie, psychologie a psychoterapie.

Z oblasti psychoanalytického myšlení jsou velmi důležité inspirace:

- zabývat se jemnými nuancemi duševních pochodů,
- důsledně chápat sociální práci jako specifickou situaci stojící mimo „běžný život.“

Z oblasti rodinné terapie si sociální práce vzala mnohé, protože se snaží zabývat celým kontextem rodiny a používá proto široký arzenál technik i postupů pocházející z této oblasti

Z oblasti práva je důležité:

- přístup k tomu, jak důležité je přesně věcem rozumět,
- jak přesně je třeba umět rozlišovat a rozhodovat, protože jsou situace, k nimž se zákon vyjadřuje, ale i jiné, které pomíjí,
- že zákony jsou živé a mění se. To souvisí s normami, kterými se musí pracovník zabývat. Nikdy nejsou neměnné, ačkoli v dané chvíli jsou zcela pevně stanovené.

Z oblasti sociologie čerpá sociální práce většinu teoretických formulací a také vědomí, že „sociálně“ je dojednané lidmi a že i toto dojednání je možné změnit.

Obvykle se říká, že sociální práce dosud nevytvořila vlastní obecnou teorii. I když tomu tak asi je, nijak to nemění postavení sociální práce jako oboru. V psychoterapii například jsou mnohé teorie, ale pouze dvě<sup>13</sup> mohou aspirovat na ucelený vědecký systém, protože obsahují obecnou teorii, metodologii a klinickou praxi, a přitom ani jedna nemá „větší pravdu.“ Jiné teorie jsou postavené příležitostně k vysvětlení jednotlivých, od sebe oddělených jevů. Každá z nich přináší smysluplné vysvětlení a mnohé z nich přinášejí praktické návody, které jsou v kontextu jednotlivých teorií použitelné. Pozoruhodná není roztržštěnost, ale skutečnost, že většina těchto postupů funguje se srovnatelnou účinností, což mnohé zanechává na pochybách, hledají-li jednu všeobsahující odpověď na své otázky. Pokud se člověk upíná k nalezení jediné vševysvětlující teorie, nezbyvá mu, než se odvrátit od vědy směrem k některé ideologii, kterých je celé spektrum, počínaje vírou v bohy a konče v tuto chvíli New Age.

Naopak sociální práce dala příležitost sousedním oborům přesněji vymezit své vlastní zdroje a poslání. Soustavná práce s „normálními lidmi“ dala psychologii pocítit, že psychopatologizující výklady nejen nejsou vševysvětlující, ale dokonce ani nejsou pro „normální populaci“ užitečné. To psychology na jednu stranu vede k vyhledávání „účinnějších způsobů jak zasáhnout“, na druhou stranu přináší sebekritické zamyšlení nad smyslem a posláním psychologie. Výsledkem je zkušenost, že pro práci a lidi jsou užitečnější, efektivnější a příjemnější jiné než terapeutické metody postavené na psychopatologii.

<sup>13</sup> Těmi teoriemi jsou, myslím, psychoanalýza a systemický přístup.

Pro medicínu, včetně psychiatrie, sociální práce soustavně otevírá otázku celostního pojetí člověka v kontextu jeho životních zkušeností, prostředí a vazez, což je zcela jiný pohled na pacienta, než je-li vnímán jako „ta nefunkční ledvina“. Otevření pohledu na člověka jako na bytost sociální nutí medicínu zamýšlet se nad tím, dokdy ještě bude dobré a únosné přistupovat je člověku jako k objektu, kterému je třeba doručit léčivé médium, ať už je to slovo, lék či chirurgický řez.

Obor sociální práce svou existencí a rozvojem soustavně a účinně působí na sousední obory. Je to jedna z cest, kterými ovlivňuje společenské normy, tedy jednu ze tří základů, na nichž stojí.

Jednu z nejprovokativnějších myšlenek o postavení sociální práce vůči ostatním vědám rozvinuli studenti diplomového semináře na katedře sociální práce. Protože asociální činnost neoznačujeme jako práci, nýbrž jako přestupek, zločin, zlobení a podobně, pak spojení „sociální práce“ je nadbytečné, neboť každá práce je sociální. Z toho ovšem plyne, že všechny obory lidské práce jsou sociální, a proto jsou zvláštními případy „sociální práce“. Nakonec by psychologie, psychiatrie, medicína, ale i fyzika či strojní inženýrství a biologie byly jen zvláštními případy sociální práce. Sociální v tom smyslu, že sdílené a žijící mezi lidmi, v jazyce v tom jediném světě, který obýváme, tedy lidském světě.

Možná bude užitečné povšimnout si vztahu k sousedním profesím na pozadí historie sociální práce.

## HISTORIE SOCIÁLNÍ PRÁCE

Shulman mluví o třech fázích historie, k nimž přidávám čtvrtou.

### 1. Fáze diagnostického<sup>14</sup> přístupu.

Diagnostický přístup v sociální práci je obrazem tradičního pojetí léčení v medicíně. To se formovalo po staletí, a proto nám dnes připadá důvěrně známé, aniž si uvědomujeme, jak složitá a rozvinutá teorie za ním stojí. Většina psychoterapeutických a psychosociálních teorií vychází z diagnostického modelu, a to ze stejného důvodu: převzít metodu uznanou za vědeckou, a tím se ustavit jako samostatný vědecký obor.

„Brzy ve svých počátcích sociální práce přijala cestu, která je dodnes dominující. Tato cesta byla vypůjčena z medicíny a jevila se jako užitečný příklad budování vědeckého poznání. Medicínská cesta pojímá intervenci jako třístupňový proces: (vy)šetření vedoucí k diagnóze a následnému zákroku. Zhodnocení zákroku bylo přidáno jako čtvrtý stupeň ... Tato cesta pomohla sociální práci rozvinout se jako profese a prvky tohoto přístupu budou pravděpodobně navždy jádrem naší práce...

S tím jsou spojena některá témata, která nás vedou k potřebě změny. Za prvé tato cesta předpokládá, že pomáhající profesionál je někdo stojící mimo proces, který se snaží ovlivnit. Pracovníkovy intervence jsou brány jako výsledek důkladného poznání a diagnózy ... Druhé téma spojené s diagnostickým přístupem je vyžadované oddělení pracovníkova profesního a osobního Já. Profesionální objektivita by-

---

<sup>14</sup> Shulman v originále používá výraz medicínský přístup, který považuji za poněkud zužující a pro medicínu pejorativní.

la ceněna jako hodnota, která dovoluje pracovníkovi rozejít se se subjektivními pocity, postoji a očekáváními, které by mohly negativně ovlivňovat výkon ...“

Vedle potíží, které uvádí Shulman, je společným rysem těchto oborů předpoklad, který již ani dále nezkoumají, totiž že současné potíže a problémy pramení z minulosti. Že to, co je dnes v nepořádku, je důsledkem událostí, dějů či počinání, které proběhly v minulosti, a tedy vysvětlení dnešního je možné pouze zkoumáním minulého. Proto je tak důležitá anamnéza, kterou snímají lékaři, psychologové či jiní pracovníci, protože dává šanci nahlédnout, co z pacientovy minulosti mohlo zavdat příčinu jeho aktuálních potíží. Podle schopnosti rozpoznat tyto příčiny se potom jednotlivé obory považují za více či méně vědecké. Toto pojetí je tak zakotvené a tak zaužívané, že není zvykem o něm vůbec mluvit a pojímá se jako samozřejmost. Přitom staví odborníky do obtížné situace a nedovoluje jim s klientem v plné míře spolupracovat. Jestliže hledáme to, čemu se říká symptomy, čili příznaky, že cosi není v pořádku, má to několik důsledků, které mohou zastiňovat užitek z nalezené příčiny:

1. Především se dostáváme k tomu, že naše pozornost je zaměřena na to, co je špatně. Prostě proto, že hledáme, co by se mělo odstranit nebo napravit nebo co je příčinou něčeho nežádoucího. Přitom pomíjíme většinu toho, co se podařilo, co funguje, co je v pořádku, co klient zvládá. Moderní medicínské a psychotherapeutické směry se stále více odklánějí od jednostranného hledání chyb.
2. Označit cokoli za nevhodné je obviňující. Zvláště to platí v oblasti sociální, kde nelze předstírat, že klient nemá se vznikem příčiny reprezentované symptomem osobně nic společného. Nejlépe je to vidět, nalezne-li pracovník příčinu současných potíží v minulém chování klienta. Jak mu to sdělit, aniž by to bylo obviňující?
3. Hledá-li pracovník, psycholog či lékař za klientovými slovy další významy skryté v temnotě, do níž klient nevidí, tedy když hledá jednotlivé příznaky, ukazující skryté příčiny a důvody, diskvalifikuje tím klienta jako plnomocného a zodpovědného za vlastní slova, pozorování a poznání. Jinými slovy pracovník říká: to, co mi vyprávíte, je jenom povrch, který sám o sobě nemá cenu. Já, odborník, mám klíče, jak z tohoto povrchního rozpoznat, co je skryto v hlubině. Toho vy nejste schopni, a proto přicházíte za mnou jako odborníkem. Zaujímá tedy postoj, podle něhož klient není schopen rozpoznat, co je pro něj dobré a potřebné.
4. Shrňme-li předchozí tři body, můžeme říci, že symptom a anamnestická „archeologie“, čili kutání v minulosti, slouží především k posílení expertní pozice pracovníka. Řekl bych, že nejpozději tehdy, když pracovník dopsal podrobnou a přehlednou anamnézu, je nejvyšší čas zeptat se klienta, co chce on. Protože přání sestavit anamnézu je přání pracovníka, nikoli klienta, a anamnéza slouží pracovníkovi, nikoli klientovi. Pracovník by si měl vždy znovu uvědomit, k čemu tuto službu potřebuje.
5. Jiná těžkost spojená s tradičním diagnostickým paradigmatem aplikovaným na sociální práci je v předpokladu, že pracovník musí vědět lépe než klient, co je třeba dělat. Od toho, že to ví, pak odvozuje svou odbornost. A když neví, je to příznakem čili symptomem jeho nekompetentnosti. Odtud pramení ono: „Proboha co s tím mám dělat!?“

## 2. Fáze funkcionálního přístupu

Shulman mluví o funkcionální škole, která vznikla na Pensylvánské univerzitě na škole sociální práce a jejímiž zakladateli byli Jessie Taft a Virginia Robinsonová (Taft 1942). Vycházeli z Rankových prací. Rank byl Freudův žák. Taft a Robinsonová rozvinuli svou teorii změny. Přinesli mnoho zajímavých konstruktů, které dnes nacházejí široké použití. Tři nejdůležitější jsou vliv času (začínání, průběh a ukončování jako tři rozličné procesy), důležitost empatie neboli vcítění pro proces (pomoci) a mocný vliv vyjasněnosti poslání sociálního zařízení.

Funkcionální škola je ovlivněna humanistickou psychologií, vírou v to, že podstata člověka je dobrá, snahou dosáhnout autenticity čili shody mezi konáním a prožíváním a empatie čili vcítění, které nejlépe vede k porozumění.

Některé těžkosti má tento přístup společné s diagnostickým. Odborník je stále expert, který věcem rozumí lépe než klient, proces změny je stále něco, co se děje mimo pracovníka, který ho řídí a spouští, pracovník stále musí být neutrální. Nežádá se už rozštěpení osobního a profesního Já, ale naopak shoda.

Funkcionální přístup se daleko více zaměřuje na to, co je zde a nyní, vyhýbá se mentální archeologii. Pracovník je však v tomto přístupu stále mimo proces změny a empatie jako nástroj poznání je jeho výsadou a také závazkem. Přestože se vyhýbá moralizování, nedělá často nic jiného. Je-li člověk v podstatě dobrý, pak by tedy měl být dobrý. Je-li základním nástrojem empatie, pak je třeba být empatický, je-li základním pojítkem mezi lidmi láska, pak je třeba mít se rádi.

## 3. Fáze interakčního přístupu

Interakční model nalézá paralelu v psychologii, ale v sociální práci má své vlastní místo. Ústřední je v něm zájem o proces, který nahrazuje dřívější zájem o osobu. Někteří nazývají tento přístup reciproční nebo mediátorský. Středem tohoto přístupu je takové pojmání vztahu [pomoci], v němž sebenaplňující a energii produkuje klient s konkrétním úkolem k řešení a profesionál sloužící speciálnímu poslání ovlivňují jeden druhého jako nezávislí účastníci v rámci organického systému. Soustřeďuje se na to, jak každá osoba v systému odráží jednání všech ostatních podle vlastních důvodů, proč je tam, přičemž úkol se mění z momentu na moment. Vztah je cirkulární, reciproční a každá část (pracovník a klient) je ovlivňována i ovlivňuje.

Takové pojetí vede k zájmu o porozumění klientovi v momentu interakce s pracovníkem. Mezi základní dovednosti se počítají dvě: objasňování role a empatická dovednost, zvaná artikulace klientových pocitů.

Potíž zůstává v jednom stejná: pracovník je ten, kdo musí umět klientovi porozumět lépe, než si rozumí on sám, a za něj vyslovit, co vyslovit sám nedovede nebo nemůže. Aby to pracovník mohl udělat, je odkázán na svou dovednost empatie čili vcítění, která mu má otevřít cestu, jak se přiblížit klientovu prožívání. Být empatický znamená domýšlet se, jak asi je tomu druhému.

Objasňování role znamená dovednost pracovníka jednoduše a bez použití odborného žargonu vysvětlit svou roli v celém dění. Je to pokus odpovědět na klientskou otázku: „Jak mi můžete pomoci?“ Artikulace klientových pocitů vyžaduje, aby se pracovník napojil do klientova vnitřního citění a staral se o bystré a přímé odpovědi na nepřímé klíče, které nalezne.



**»Empatie = je zjemnělou a aplikovanou schopností pochopit a uvědomit si neverbální komunikaci a metakomunikaci.«**

*Béla Buda: Čo vieme o empatii? Pravda Bratislava 1988*

O empatii už bylo řečeno, že je to domýšlení se něčeho, co klient nevyjádřil. Má-li skrze ni pracovník hledat náměty, na které by mohl dát přímou odpověď, má obrovsky těžkou úlohu odhadnout, do čeho se musí strefit, aby to bylo správně.

V mnohých dovednostech je tento přístup podobný tomu, který označuji jako čtvrtý, tedy sociální, a který rozebírá celá tato kniha. Souhlasím se Shulmanem, že rozdíl mezi profesemi nevyvstává z rozdílného použití dovedností, ale spíše z rozdílu v pojetí vlastní funkce pracovníka a organizace, v níž pracuje.

#### **4. Fáze sociálního přístupu**

Je tím přístupem, který používám v této knize. Od předchozích tří fází, které všechny patří do diagnostického přístupu postaveného na pracovníkově schopnosti posouzení, oč v jádru věci jde, se zásadně liší. Nestaví totiž na předpokladu, že nalezneme-li pracovník vhodnou metodu, dostane klienty, kam potřebuje. Není ani specificky z oblasti sociální práce, ani z oblasti psychologie, ani z oblasti sociologie. Klene se nad všemi těmito, ale i dalšími obory, jako např. estetikou, biologií či historií. Každému oboru přináší možnost ještě jiného pohledu na sebe, a naopak, každý z jednotlivých oborů, které oslovuje, vrací této obecné teorii nápady, jak ji aplikovat v konkrétní praxi.

# Etika profesionální práce

*Jaké vztahy máme k sobě, takové vztahy máme ke klientům.*

Vztahy k sobě zahrnují dvě roviny:

1. Jaký vztah má pracovník sám k sobě, takový mívá i ke klientům.
2. Jaké vztahy mají pracovníci mezi sebou, takové mívají ke klientům.

Profesionální pomoc je zvláštní situací. Pracovník je v ní osobně, nemůže odložit své prožívání a přitom se soustavně rozhoduje a musí volit mezi možnostmi. Protože to jediné, co skutečně může definovat, tedy určit, je on sám, stává se etika jeho práce nesmírně důležitým momentem.

Pracovník jakožto zástupce společnosti a prostředník mezi potřebami klientů a potřebami společnosti stojí na straně toho mocnějšího, na straně zákona a státu. To jej zavazuje k dodržování norem, ale na druhou stranu to ztěžuje jeho kontakt s klienty. Přestože to na první pohled nevypadá, je pracovník velmi mocnou osobou právě vůči konkrétnímu jedinci, protože je zástupce většiny vůči menšině. Proto zde platí všechny poznatky, které platí o vztahu většiny a menšiny ve společnosti. Každý klient, který se, zvláště je-li to nechtěné, stane předmětem zájmu pracovníka, je ve velmi nepříjemné a nelehké situaci. Snadno se může cítit obviňován, pronásledován, nucen, a to i v případech, když pracovník nic takového nemá v úmyslu.

K: Když jsem v poradně řekla, jaký mám problém, tak tam na mě vyjeli, jako že je ode mě nezodpovědné, že chci rozbít rodinu a připravit dceru o tátu. Já jsem jim nedokázala vůbec nic říct. Připadala jsem si hrozně špatná. Rozbrečela jsem se tak, že jsem nemohla vůbec mluvit. Na to mi řekli, že tohle nemá cenu, ať přijdu, až budu klidnější, a poslali mě k vám na psychiatrii pro prášky na uklidnění. Ale já tam už stejně nepůjdu, nemělo by to cenu. Zase by mi říkali to samé.

P: Rozumím tomu dobře tak, že vy jste chtěla slyšet něco jiného?

K: Já jsem jen chtěla, aby mi poradili, ne aby mě obviňovali. Alespoň tak mi to připadalo, že se na mě dívají skrz prsty.

P: Na mě to dělá dojem, že vám přeci jen nějak radili, ale možná to bylo něco, co vy nemůžete přijmout. Nebo je to jinak? Jak to vidíte vy?

K: Nevím, opravdu nevím, jak se rozhodnout. Já nechci nikomu ublížit. Možná máte pravdu, že mi řekli něco, co já jsem nechtěla slyšet.

Otázky moci a morálky vstupují do hry dlouho před tím, než se pracovník a klient setkají, jsou tím nejčastěji nevysloveným. Klientům je pochopitelně zatěžko ptát se na tyto věci pracovníka přímo. Ale bývá to pro ně nesmírně důležité. Při prvním setkání si klient potřebuje zjistit, co je pracovník jako člověk zač a jak ovlivní jeho život. I když asi nikdy nebudou tyto otázky zodpovězeny úplně, dokud na ně klient nenajde odpověď, je pravděpodobné, že se bude držet zpátky či dokonce bránit. Protože nebývá zvykem, aby se vyptával přímo, patří k pracovníkově profesionálně zvládat odpověď i na tyto nevyslovené otázky. Znamená to soustavné objasňování vlastní pozice, poslání, pravidel, podmínek a morálky. Je neetické předpokládat, že klient všechno ví.

Pro srovnání stojí za zmínku např. oblast policejních předpisů, kde každý policista je povinen poučit občana o jeho právech a povinnostech, právě proto, aby nemohl zneužívat svého mocenského postavení ochránce pořádku. Jakkoli se to může zdát přehnané a přitažené za vlasy, pracovník je právě tak v mocenském postavení a přitom jeho klienti, na rozdíl od „klientů“ policie, nejsou nijak chráněni. Tím důležitější jsou úvahy na téma etiky.

Je více důvodů, proč je pracovník „mocnější“ než klient:

- Je zástupce státu.
- Je představitel většiny.
- Reprezentuje většinovou kulturu.
- Představuje kritéria normality.
- Rozhoduje o občanských právech klienta.

Požadavek mravnosti, tedy etiky, vystupuje s obzvláštní naléhavostí tím spíše, oč je zřejmější, jak křehký a nejistý je pracovní vztah klienta a pracovníka. Jak obtížné pro oba je, aby se domluvili, dojednali si společnou práci a došli ke spokojenosti s jejím výsledkem. Proto tak často zdůrazňovaný respekt k lidské důstojnosti druhého, proto opakované poukazy na to, že i pracovník potřebuje být respektován a mít pro svou práci podmínky. Kritérium krásy, které jsem většinou jmenoval v tom nejjednodušším tvaru, totiž aby společná práce byla příjemná, dále rozvíjí hledisko respektu za jeho hranice do oblasti estetického citění, prožívání věcí jako hezkých a naopak. Práce s klientem má být hezká. Každý, kdo zažil dobře probíhající rozhovor, zná zážitek krásy: „to jsme si hezky popovídali“, „to bylo pěkný posezení“, doprovázený pocitem radosti a spokojenosti. Totéž lze docílit i při práci s klientem. Nejde o nedostizný ideál, ale o běžnou součást rozhovorů, který povedete.

Etiku práce není možné vymezit nějakým kodexem. Respektive kodexy jsou užitečné k prvnímu seznámení a k prvnímu nahlédnutí do problematiky etického hodnocení práce. Etický kodex je užitečný, ale zjednodušující model. Do profesionální práce se ovšem promítá celý pracovníkův přístup k životu a lidem. Docela jiné projevy vůči klientům bude mít pracovník, který je do hloubi duše přesvědčen, že lidé jsou schopni být dobří a vstřícní, jen když k tomu mají příležitost. A docela jiný bude mít ten, kdo věří, že pokud člověka neomezují pravidla a obavy z jejich nedodržení, zneužije situace ve svůj prospěch, na úkor druhých. Takové postoje jsou v nás hluboce zakořeněné a je na místě počítat s tím, jaký na nás mají vliv. Nejde o to, který z těchto postojů je lepší, stejně každý pracovník zaujme ten sobě vlastní. Chci poukázat na to, jak hluboce jsme ve své práci ovlivněni tím, co si myslíme o světě a lidech. To je také jeden z důvodů, proč pracovníci v různých profesích zaujímají zcela odlišné postoje a vytvářejí protichůdné teorie. A proč jiní se k nim přidávají a tyto teorie přijímají za své.

Můj postoj je v tomto směru mírný. Myslím, že člověk může být dobrý i zlý, každý v sobě má obojí a na to, jak je hranice mezi tím úzká, jak je snadno překročitelná, raději ukazujeme na druhých než na sobě. Při setkání pracovníka s klientem mají oba své motivy, svá přání a své potřeby, které tímto setkáním uspokojují. Většina pozornosti je obvykle věnována tomu, co si přináší klient a co potřebuje dostat. Je to však jen část, protože i pracovník vstupuje jako člověk do vztahu s klientem a vnáší do něho své potřeby, svá přání a chce je uspokojit. Říci, že jde o uspokojení potřeby pomáhat, je lichotivě zjednodušující. Pracovník může uspokojovat i řadu dalších potřeb:

- uspokojení potřeby být dobrý — má na to srovnání s klienty, kterým se to ne-daří,
- uspokojení potřeby být příslušníkem většinového názoru,
- uspokojení potřeby vydělat si na živobytí,
- naplnění poslání otevírat druhým cesty k lepšímu životu,
- mít moc nad tím, co se děje s člověkem,
- naplnění potřeby být potřebný,
- naplnění potřeby být dobrý profesionál,
- uspokojení z legalizovaného ovlivňování soukromí druhých,
- naplnění potřeby mít zaměstnání,
- dělat práci jen velmi těžko kontrolovatelnou a prokazatelnou,
- a mnoho dalších.

Namlouvat si, že vůbec nic z tohoto výčtu pro něho neplatí, je pro pracovníka nebezpečné. Dvojnásob nebezpečné je to pro klienta, protože se to odrazí v jejich pracovním kontaktu, a pokud pracovník není schopen sebereflexe, může klientovi škodit.

Proto je otázkou etiky zabývat se potřebami, které v sobě pracovník nese. Nepřistoupím na žádný seznam jediné správných potřeb, protože lidé jsou různí. Budu ale vždy žádat, aby pracovník uvažoval a s pomocí učitelů, kolegů a supervizorů znovu a znovu procházel otázku, proč svou práci dělá a proč ji dělá právě tak, a ne jinak. Čím přesněji bude moci odpovědět na tuto otázku, tím otevřeněji bude moci respektovat své potřeby při práci s klientem a nečinit tak na jeho úkor.

Druhá část, týkající se vztahů mezi pracovníky, je zpracována v následující kapitole o výcviku profesionálních pracovníků.

# Výcvik pracovníků

*Expertí se na ostatní stvoření dívají skrz prsty a v hloubi duše skrývají tajné poznání, že oni, jenom oni, umějí žít.*

*R.A. Heinlein*

Výcviky pracovníků mohou být velmi různé. Všechny lze zhruba rozlišit do dvou směrů. Jeden vede k rozvíjení expertnosti pracovníků, druhý vede směrem, o kterém pojednává tato kniha, tedy k disciplinovanému reflektování. Lze vést přímou úměru mezi chutí dál se ve své profesi vzdělávat a schopností poskytovat užitečné služby klientům. Na většině pracovišť převládá rezignace a úředničtina. Také ty jdou ruku v ruce. Záleží na agentuře a jejich pracovnících, jak se budou dál rozvíjet, vzdělávat a cvičit. Pamatujte, že stojí za to si pečlivě vybrat, jaký výcvik chcete a k čemu vlastně má sloužit. I tehdy, slouží-li pouze k naplnění předepsaných tabulek, se lze něco hodnotného přiučit, pokud si vyberete dobře.

Podle Pecory jsou „pracovníci prvního kontaktu hlavním lidským zdrojem kterékoliv agentury. Pro jejich získávání je důležité, aby agentura přesně specifikovala hlavní pracovní úkoly, které je čekají. Ve skutečnosti je to spíše tak, že je čekají špatné pracovní podmínky, chudícké pracovní prostředí, velká fluktuace... Takže nakonec jsou sociální služby provozovány osobami s nejrůznějším vzděláním: někteří mají vzdělání jako sociální pracovníci, psychologové, manželští a rodinní poradci, jiní nemají žádné vzdělání a lze očekávat přetrvávající chybění profesionálně připravených pracovníků.“.. (To píše o USA v roce 1992!)

Podobná situace panuje i u nás. Navíc se přidává ještě jedna těžkost, která naopak čeká ty, kteří jsou vycvičení nebo se chtějí cvičit, totiž spolupráce s těmi, kteří cvičením neprošli. Jsou-li ti první osamoceni, ztěžuje to jejich pozici bílé vrány a dostávají se do izolace. Ačkoli by měli být inspirací pro ostatní, nakonec bývají první, kdo odcházejí. Paradoxně tak dávají za pravdu těm, kdo sociální práci dělají již dvacet let stejně a nepocítují potřebu změny. Pomoci může jen soustavná práce na sladování toho, co je posláním agentury a zaměřením pracovníků.

Hledání nových výcviků bude ležet spíše na aktivním zájmu pracovníků než na lákavé nabídce zaměstnavatelů podpořené vysokými platy. Přesto je průběžné vzdělávání pracovníků jednou z podmínek smysluplné práce. Výcvik je důležitou součástí přinejmenším pro udržení výkonnosti a morálky.

Doufám, že celým textem prolíná, jak velkou důležitost připisuji navození spolupráce, dojednání společných cílů, stanovení zakázky. Tentýž přístup by měl mít hlavní místo ve výcviku pracovníků, v tréninkových situacích. Můžeme mluvit o výcvikovém kontraktu a je lhostejné, zda mluvíme o středním, vyšším nebo univerzitním studiu či o specializovaných výcvikových programech pro pracovníky.

Obecně lze říci, že každý, kdo je či chce být pracovníkem po celou dobu své profesní dráhy, potřebuje tři prameny, z nichž čerpá:

- Učitele čili někoho, o kom si pracovník může říci: tento člověk ví víc než já a chci se to od něj naučit.
- Kolegu čili někoho, o kom si pracovník může říci: je na tom stejně jako já a chci si s ním povídat o naší společné situaci, případu, nápadech či potížích přímo, hned a na pracovišti.

- Supervizora čili někoho, o kom si může říci: to je člověk, jehož požádám o pomoc, až si sám nebudu vědět rady se svou prací, až se mi nebude dařit, až se zaseknu, až budu mít pocit, že mi vše utíká pod rukama, až mě má práce přestane bavit atd.

Dost nešťastně se taková pomoc nazývá supervize. Pro nás je však supervizor tím, na koho se pracovník může obrátit o pomoc a jehož odborností je pomáhat, nikoli kontrolovat.

V praxi se pracovník setká spíše s kontrolou své práce a profesního vývoje. Jak ze strany vyučujících a zaměstnavatelů, tak ze strany kontrolorů a v neposlední řadě klientů a jiných institucí. Protože mu spíše hrozí střety se všemi uvedenými, jsou tři prameny, z nichž čerpá, posilou, osvěžením a prevencí proti syndromu vyhoření.

Pokud vás některý klient považuje za neosobního úředníka, který mu nevybíravě zasahuje do života, pak takový nejspíše jste a potřebujete akutně pomoc, aby se vám vaše profese nezvrtla.

Pokud říkáte, že svou práci děláte dvacet let stejně dobře, a proto nepotřebujete už nic měnit, pak jste neprofesionální.

Profese pracovníka vyžaduje neustále se učit novým pohledům, novým názorům, novým přístupům. Ne proto, abyste hned všechno podle nich dělali, ale abyste nezkostnatěli a měli stále otevřenou možnost volby. Žádný pracovník nemůže být osamělým vojáčkem v poli příliš dlouho, potřebuje mít kolem sebe spřízněné duše.

Nic tak nepomáhá rozvoji lidské tvořivosti a růstu produktivity práce, jako být obklopen spřízněnými dušemi.

Naopak, jakmile se vám stává, že:

- si říkáte, že jste už udělal všechno, co se dalo,
- máte pocit, že pracujete víc než klient,
- si tajně přejete, aby objednaný klient nepřišel,
- snažíte se přenechat případ druhým,

máte nejvyšší čas vyhledat svého pomáhajícího supervizora. Přinejmenším byste se měli zastavit a projít znovu rozdíl mezi tím, co chce dělat klient a co si myslíte, že by klient dělat měl.

Nadhled neboli supervize, to je cosi, co pracovník nutně potřebuje, aby se nezahltil. Potřebuje získat nadhled, kdykoli cítí, že to, co se děje, by nemělo být anebo mělo být jinak, jenže se mu nedaří té změny dosáhnout. K získání nadhledu potřebuje pracovník pomoc sám pro sebe. Potřebuje někoho, s nímž si o tom může povídat, tedy supervizora, čili toho, kdo pomáhá získat nadhled neboli supervizi.

Pecora: „Supervize pracovníků péče o děti je nejžádanější práce v oblasti sociálních služeb.“ Pecora uvádí některé důležité součásti účinné supervize, které se zdají být užitečné pro všechny představitelné oblasti sociální práce.

1. Podpora soustavné aplikace filozofie poslání dané služby (samotnou prací supervizora, zaváděním přístupu při rozboru případů, citlivá konfrontace nedůsledností v chování pracovníka).
2. Posílení pracovníka (podporou pracovníkova vlastního přístupu, podporou programu agentury, týmové práce, hledáním vlastních cest, delegováním odpovědnosti a oceněním, zajišťováním potřebných zdrojů, jako je „chráněný čas“).
3. Vyváženost supervizorovy nabídky (aby měl pracovník maximální autonomii ve svém rozhodování).

4. Podporování profesního i osobního růstu pracovníka.
5. Být dostupný pro celý tým, pokud možno kdykoli je třeba.
6. Být advokátem pracovníka.
7. Znat účinné způsoby práce.
8. Podporovat pracovníka v respektu k sobě.
9. Pomáhat týmu stanovit priority.

Z toho, co bylo o supervizi dosud řečeno, by mělo vyplývat, že mezi tím, co dělá supervizor s pracovníkem, a tím, co dělá pracovník s klientem, by neměl být principiální rozdíl. Pochopitelně bude rozdíl v jednotlivých obsazích a tématech, s nimiž za supervizorem pracovník přichází, ale způsob, jak se k nim supervizor bude stavět, aby pracovníkovi pomohl dostat se k nadhledu, bude zcela stejný, jako když klient hledá pomoc u pracovníka. Přesto jde o něco jiného v tom smyslu, že pracovníci sami sobě nemohou být supervizory, protože povídat si o svých obtížích s někým je jiná činnost a přináší jiné výsledky, než řešit obtíže sám.

Dobrá supervize znamená přínos pro agentury a jejich pracovníky hned v několika základních směrech, protože přispívá:

- k vyjasnění poslání pracoviště a celé organizace,
- k prevenci syndromu vyhoření pracovníků,
- k prevenci zahlcenosti a přepracovanosti,
- k účinnému zvládnutí pocitů bezmoci a viny,
- k účinnějšímu zacházení s vlastními zdroji pracovníků.

Tím vším pochopitelně přispívá ke zlepšení služeb, které pracovníci nabízejí, ke zvýšení efektivity a dobrého jména agentury. Pracovník má dvě cesty. Stát se dobrým úředníkem, anebo na sobě soustavně pracovat, aby byl dobrým pomocníkem, který dovede zprostředkovat vzájemné ovlivňování mezi normami a chováním klienta.

Právě na vztahu k vzdělávání, a k supervizi zvláště, lze dobře ukázat, jaký smysl má tvrzení, že jaký vztah má pracovník ke kolegům, takový vztah má ke klientům. Dělat supervizi se v zásadě nijak neliší od kterékoliv jiné pomoci. Jediný rozdíl je, že klientem supervize je kolega, profesionál, a jeho objednávkou není řešení osobního životního problému, ale profesionálních těžkostí. Cesta k naplnění takové objednávky je stejná, to znamená ověření objednávky, nabídka pomoci a dojednávání cíle, během něhož se vyloupne, jakou cestou profesionální pomoci půjdeme. Pro případ nejasností zdůrazňuji, že pokud supervizor půjde cestou kontroly, nedělá supervizi, ale kontroluje, což je něco jiného než pomáhání.

Jiná věc je, že supervize v této zemi nemá tradici, nejsou zkušení supervizoři, kteří by uměli rozlišit mezi pomocí a kontrolou, dokonce profesní sdružení pracovníků stále zdůrazňují kontrolní stránku. Tím spíše považuji za důležité říci nahlas: nenechte si ubližovat! Supervize vás nesmí bolet, stejně jako vaše práce nesmí bolet klienta. Nenechte si ubližovat pod záminkou jakéhokoli výcviku, tréninku, kurzu či podobných. Ten, kdo nejlépe ví, co potřebujete pro svoji práci, jste vy sami, stejně jako vaši klienti nejlépe vědí, co potřebují pro svůj život. V různých výcvicích se vyskytnou potupné metody, nedůstojné zpovídání, a dokonce traumatizující zážitky. Takové zkušenosti vás rozhodně nepřivedou k vyšší profesionalitě, naopak vám hrozí, že stejné věci začnete dělat svým klientům. Nevěřte žádnému učiteli, trenérovi či supervizorovi, že je to pro vaše dobro, když vás bude pod záminkou zájmu vašich klientů nutit podstoupit věci, které se vám nelíbí.

Najděte si takový přístup, styl, teorii, metodiku, která je vašemu srdci blízká a v té se zdokonalujte. Existuje celá řada škol, přístupů, směrů, nepochybně si vyberete. Nezapomeňte ale být aktivní v rozvíjení své profesionality. Změna je přirozená, zatímco strnulost je nenormální. Je samozřejmé, že dnes budete používat jiné metody, než kterých jste používali před dvaceti lety. Společnost a poznání se rozvíjejí neustále, takže je stále kam jít. Pokud máte pocit, že už to nepotřebujete, zkuste se nad tím zamyslet s pomocí supervizora.

Bojí-li se pracovník supervizora, možná se bojí, že by s ním dělal to, co on sám dělá s klienty. Není-li pro pracovníka zajímavé si popovídat o klientech a své práci, možná ani pro klienty není zajímavé popovídat si s tímto pracovníkem. Není-li ve vašem okolí nikdo, od koho byste se chtěli učit, hledejte kus dál.

Když k vám přichází klient, nemusí vědět, co všechno by mohl chtít. Právě tak ale nemusí vědět, jak se vám bránit. Součástí vaší profesionality je počítat s tím a dávat klientům stejnou šanci: nenechte si ubližovat! A pokud to nedovedete jinak a musíte klientům ublížit, pamatujte na dvě věci:

- Nenamlouvejte si, že pomáháte klientům, když jen naplňujete normy.
- Nezapomeňte, že jste prostředníky, kteří nejen mohou, ale i mají působit na obě strany, to znamená i na změnu norem.



## Kam pracovník může a nemůže

*Nelze být na cestě, na kterou se nevydáte.*

Pracovník může naplňovat své profesionální poslání, tj. nabízet pomoc pouze tam, kde jej druzí přijímají v profesi pracovníka, protože se sami cítí být klienty. Potřebuje k tomu svou chuť pomáhat a akreditaci, např. státem jako jeho vyslanec. Odtud dostává společenské postavení, uznání a právní nástroje. Aby byl pojímán jako pracovník, potřebuje být v očích klienta tím, kdo je užitečný a respektující. Pokud vás klient vidí jako neosobního úředníka, který nevybíravě zasahuje do jeho soukromí, má ze svého pohledu pravdu. Pro něho pracovník v tu chvíli nejste, protože mu nenabízíte užitek a respekt. Pokud vás nadřízený vidí jako rebelujícího novátora, nejste pro něho v tu chvíli pracovníkem, neboť on se necítí být vašim klientem.

Jediná cesta jak se pro klienta stát pracovníkem, je projít přes připojování a dojednávání k stanovení cíle společné práce. Teprve v tomto procesu, který je třeba udržovat živoucí po celý průběh společné práce, se rodí klientův pohled na vás jako pracovníka. Jinými slovy, žádná cedulka na dveřích, žádný průkaz z vás pracovníka neudělají. Tím můžete být jediné v očích klienta, když se vás rozhodne jako pracovníka brát.

Stejně tak je to s řešením stížností mnohých pracovníků, pracujících v interdisciplinárním týmu, že nemají od druhých profesí dostatečný respekt. Sociální pracovníci si stěžují, že „tito odborníci obvykle nepovažují sociálního pracovníka za dostatečně kvalifikovaného a rovnocenného partnera. Je mu přiznáván nižší společenský statut s malou prestiží, což je brzdou pro vytvoření rovnocenných vztahů spolupráce.“ (Věra Novotná, Věra Schimerlingová: Sociální práce, její vývoj a metodické postupy, str. 97) Psychologové si zase například stěžují na nedostatek respektu ze strany psychiatrů a psychiatři ze strany jiných lékařů atd.

Aby vás ostatní mohli brát za profesionála, s nímž stojí zato pracovat, potřebujete:

1. Sám si cenit své profese a možností pomoci, které skýtá. Jak si jí budete cenit vy, tak si ji budou cenit i lidé jiných profesí.
2. Vědět, čím vlastně pomáháte a jak tato pomoc funguje. Jestliže sami nevíte, co z toho, co děláte, je právě to, čím jste klientům užiteční, jak to mají vědět ostatní?
3. Rozumět tomu, v čem je vaše práce odlišná od dalších oborů a proč je tato odlišnost potřebná.

Pracovník nemůže dosáhnout ocenění za práci, které si sám necení.

Pokud na tyto věci pracovník nedbá, a přesto se silou mocí snaží, důsledek na sebe nenechá dlouho čekat a je všeobecně nazýván syndromem vyhoření. Je to soubor příznaků složený ze ztráty zájmu o práci, zklamání, pocitu odmítnutí, neschopnosti, a především ztráty smyslu vlastního počinání. Jinak řečeno nastává, když v člověku vyhasne to, co živilo jeho zápal pracovat. V psychopatologii se chápe jako reakce na dlouhodobě neřešený pracovní stres a může nastat v jakémkoli zaměstnání.

**»Stres = taková situace, v níž je adaptace těžká nebo nemožná, ale v níž je motivace velmi silná.«**

*Malá encyklopedie současné psychologie, Praha 1973*

Proto jsou to zvláště služby lidem, v nichž nastává syndrom vyhoření nejčastěji. Jsou to profese, kde má člověk dlouhodobé kontakty s lidmi v obtížích, průsvizích. K zvyšování pracovního stresu přispívá:

1. Čím větší je pracovní nasazení (měřeno kontaktem s klienty a zaujetím jejich těžkostmi) bez ověřování zájmu klientů o tuto intenzitu, tím větší je pravděpodobnost vyhoření. Techniky obrany spočívají v pracovních přestávkách, sdílení práce s týmem a rotaci pracovních úkolů. Nejvíce ovšem pomáhá domluvit se o tom s klientem.
2. Čím větší je nejistota, úzkost a současně snaha obstát, tím spíše dojde k vyhoření. Pomocí je soustavné vzdělávání a rozvíjení přístupů, a především dobrá spolupráce se supervizorem. Nejvíce ovšem pomáhá schopnost spolupracovat s klientem.
3. Větší nebezpečí stresu a vyhoření hrozí v profesích, které mají tendenci se klienty zabývat dlouhodobě. Tím spíše, když nedosahují úspěchů a jejich dobře mířená snaha vychází vniveč. Zmatení hranice mezi pomáháním a kontrolou (například při nejasnosti, či objednávka se naplňuje a kdo je držitelem problému), zvyšuje zátěž. Oporou je jasná metoda práce, průběžná diskuse o ní s kolegy a nadřízenými. Nejvíce ovšem pomáhá důkladné dojednávání, dobře formulované cíle a průběžné měření pokroku.

Nejčastějším příznakem vyhoření, bohužel velmi běžným je, že pracovník začne respekt cítit jako něco obtížného. Přesune se od pomáhání do extrému a klienta začne vnímat jako předmět, kterým se zabývá v zaměstnání, jako odlidštěnou věc bez vlastní identity, důstojnosti či schopností. O klienty ztrácí zájem, takže jejich přání již pro něho není tím nejdůležitějším. Zaměstnání se pak pracovníkovi stává pouze místem, kam chodí plnit povinnosti, místo aby zde energii vydával i přijímal. Typické je to tehdy, když se úřední procedura stane důležitější než nabízení pomoci.

Zdůrazňuji, že takový osud chápu jako důsledek vyhasnutí dobrých úmyslů, když se nedařilo pracovat, přepálení pojistek, vyhasnutí nápadů, celkovou ztrátu životní jiskry. Troufám si tvrdit, že nejčastějším důvodem k rozvinutí tohoto syndromu je právě neschopnost rozlišit mezi pomocí a kontrolou a zaměňování kontroly za pomoc.

Oblastí, kam pracovník nemůže, je snaha někomu vnutit pomoc.

Další oblastí, kterou chci zmínit, je vztah s nadřízenými úředníky a politiky. Stejně tak, jako nelze vnutit pomoc lidem, o nichž si pracovník myslí, že by mohli, či dokonce měli být klienty, nelze vnutit pracovníkům pohled a přístup politikům a nadřízeným úředníkům. V takovém případě jsou k ničemu dovednosti, které pracovník získal výcvikem ve speciálních přístupech ke specifickým případům. Na druhou stranu dovednosti, které jsou popsány v této knize, mohou docela dobře tvořit i základ jednání s politiky a nadřízenými, protože jsou natolik obecné a natolik respektující, že dávají naději na domluvu i v náročných situacích. Při jednání s nadřízenými či politiky však pracovník potřebuje změnit jazyk. V tu chvíli již nebude pracovníkem tak, jak jsme jej dosud pojímali, někým, kdo se zabývá pomocí klientům. Zůstává ovšem stále součástí jeho profesního postavení umět jednat i tam, kde jde o změny v normách.

Rozhovor má přece stejné momenty. Obě strany něco chtějí, je potřeba toho hodně vyjasnit, je potřeba dojednat představu, k níž se chtějí dostat, a postupně budovat jednotlivé kroky. Je potřeba respekt, cit pro estetický moment a je potřeba, aby téma bylo pro obě strany užitečné. Pracovník přece ví, že je nelehké dojít ke spo-

lečnému porozumění, co chce klient. O to více by sám měl v situaci jednání s úřady dokázat přesně formulovat svá přání a představy i s tím, že jsou to návrhy možností. Pracovník může sebelépe „vědět, co je správné“, ale úředníci a politici „stejně vědí své.“ Politik je odborník na něco jiného než pracovník. Když dokážete respektovat jeho názory (to neznamená nutně to přijmout, mohu respektovat i to, s čím nesouhlasím).

Jinými slovy, pracovník potřebuje rozvinout ještě další dovednosti, které může využít v práci s „druhou stranou.“ Chce-li jednat s úředníky, musí se naučit úřední jazyk, chce-li jednat s politiky, potřebuje mít jazyk politický. Takže chce-li pracovník jednat o své práci, musí počítat s nutností domlouvat se s politiky o směru, smyslu, poslání, účelu své práce.

Politici jsou těmi, kdo určí, jakou váhu bude mít sociální práce ve společnosti. Pokud to neurčí, bude sociální práce ve vzduchoprázdnu, protože sami pracovníci na to nestačí.

Úředníci jsou nesmírně důležití v tom, že mají za úkol najít způsoby, jak naplnit politické směrnice politiků. Mají říci, co jde a jak, za kolik a kdo. Pracovník musí mít na paměti, že je zapojen do složitých společenských struktur a sám je jejich součástí a spolutvůrcem.

Nemůže chtít hlavou prorazit zeď, ale může postupně dosáhnout změn. Ačkoli nejsou klienty, má pracovník šance se domluvit o věcech, kterých chce dosáhnout, a má na to v profesionální výbavě základní nástroj.

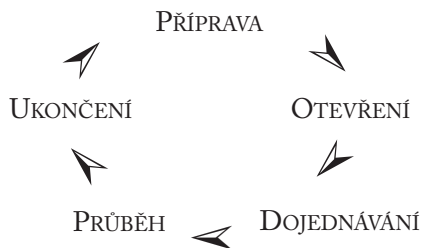
Základním nástrojem pracovníka je rozhovor.

»Rozhovor = rozmlouvání dvou nebo několika lidí, rozmluva, dialog; řeči; jednání«

*Slovník spisovné češtiny pro školu a veřejnost, Academia Praha 1994*

Schopnost používat tento nástroj je přímo závislá na tom, jak pracovník chápe, co všechno se rozhovorem odehrává a jak se toho on sám účastní. Všechno, co pracovník činí, činí v dialogu s někým, přinejmenším sám se sebou.

Fáze dialogu pracovníka s klientem tvoří členění této knihy. Tyto fáze se cyklicky opakují a navazují na sebe, znovu a znovu se prolínají, v rozhovoru i následujícím textu. Blíže k tomu na straně 15.



## SEZNAM LITERATURY:

---

- Bateson, Gregory: Steps to an Ecology of Mind, Granada, G.B. 1973
- Berg, Insoo Kim: Family Preservation — a Brief Therapy Workbook, BT Press, London, G.B. 1991
- Berg, Insoo Kim a Miller, Scott D., Working With the Problem Drinker — A Solution-Focused Approach, Norton, USA 1992
- Berg, Insoo Kim: Posílení rodiny, ISZ Praha 1992
- Berg, Insoo Kim: Family Based Services — A Solution-Focused Approach, BFTC Press, Milwaukee, USA 1995
- Buda, Béla: Čo vieme o empatii?, Pravda, Žilina, 1988
- Gazzaniga, Michael S.: Mind Matters — How the Mind & Brain Interact to Create our Conscious Lives, Boston USA 1988
- George, Evan a Iveson, C. a Ratner, H. Problem to Solution — Brief Therapy with Individuals and Families, BT Press, London 1990
- Gould, S. J.: Pandin palec — malá tajemství evoluce. MF Praha 1988
- Haškovcová, Helena: Spoutaný život, Panorama, Praha 1985
- Hayek, Friedrich A.: Cesta do otroctví, Rozmluvy, G.B. 1989
- Hayek, Friedrich A.: Osudná domýšlivost, Slon, Praha 1995
- Heyne, Paul: Ekonomický styl myšlení, VŠE, Praha 1991
- Hubík, Stanislav: K postmodernismu obratem k jazyku, Albert, Boskovice 1995
- Hume, David: Zkoumání o zásadách mravnosti a rozumu lidském, Jan Laichter, Praha 1899
- Jankowski, Kazimierz: Odvrácená tvář Ameriky — hippies hledají zaslíbenou zemi, Orbis, Praha 1975
- Jansson, Bruce S.: The Reluctant Welfare State — A History of American Social Welfare Policies, Wadsworth Publishing Company, Belmont, California, USA 1988
- Jaentsch, Erich: The Self-Organizing Universe, Pergamon, Oxford 1980
- Kant, Immanuel: Prolegomena ke každé příští metafyzice, jež se bude moci stát vědou, Svoboda 1992
- Krajina, L.: Člověk a neuróza, VÚP Bohnice, Praha 1987
- Kriz, Jürgen: Facts and Artefacts in social Science, McGraw-Hill Book Company GmbH, Hamburg 1988
- Křivohlavý, Jaro: Rozhovor lékaře s pacientem, Institut pro další vzdělávání lékařů, Praha 1988
- Lacroix, Jean: Smysl člověka, Vyšehrad, Praha 1970
- Lofland, John: Analyzing Social Settings, Wadsworth Publishing Company, Belmont, California, USA 1971
- Ludewig, Kurt: Systemická terapie — základy klinické teorie a praxe, Pallata, Praha 1992
- Liotard, Jean-François: O postmodernismu, Filosofický ústav AV ČR, Praha 1993
- Matějček, Z. a Langmeier, J.: Počátky našeho duševního života, Panorama, Praha 1986
- Maturana, Humberto: Der Baum Der Erkenntnis, Scherz, Bern 1987

- Neubauer, Zdeněk: Do světa na zkušenou čili o cestách tam a zase zpátky, Doporučená četba, Praha 1992
- Novotná, Věra a Schimerlingová, Věra: Sociální práce — její vývoj a metodické postupy, Univerzita Karlova, Praha 1992
- Peclová, Kateřina: Sebedefinice terapeuta z hlediska systemického přístupu, diplomová práce, kat. psychologie FF UK Praha 1995
- Pecora, Peter J. a Whittaker, J.K a Maluccio, A.N.: The Child Welfare Challenge, 1991
- Pecháčková, Soňa: Zpráva o systemické terapii, ISZ, Praha 1993
- Peregrin, Jaroslav: Úvod do analytické filosofie, Herrman a synové, Praha 1992
- Piaget, Jean a Inhelderová, Bärbel: Psychologie dítěte, Praha 1966
- Piaget, Jean: Psychologie inteligence, SPN, Praha 1970
- Podrazilová, Štěpánka: Příběh o „systemickém“, diplomová práce, katedra psychologie FF UK, Praha 1994
- Popper, Karl Raymund: Otevřená společnost a její nepřátelé I. a II., Praha 1994
- Řezníček, Ivo: Metody sociálních práce, Slon, Praha 1994
- Řezníček, Matouš: Prevence sociálních deviací I., Universita Karlova, Praha 1994
- Shazer, Steve de: Keys to Solution in Brief Therapy, Norton, N.Y. USA 1985
- Shazer, Steve de: Clues: Investigating Solutions in Brief Therapy, Norton, N.Y., USA 1988
- Shazer, Steve de: Putting Difference to Work, Norton, N.Y., USA 1991
- Shazer, Steve de: Words Were Originally Magic, Norton, N.Y., USA 1994
- Shulman, Lawrence: The Skills of Helping, Peacock Publ., Itasca, Illinois, USA 1984
- Shulman, Lawrence: Interactional Social Work Practice, Peacock Publ., Itasca, Illinois, USA 1991
- Schaff, Adam: Úvod do sémantiky, NPL, Praha 1963
- Stierlin, Helm a Simon, Fritz B.: Slovník rodinné terapie, Konfrontace, H. K. 1995
- Szasz, Thomas S.: The Myth of Mental Illness, Paladin, London 1972
- Thomä, H. a Kächele, H.: Psychoanalytická praxe, Mach, Hradec Králové 1993
- Thomas, Lewis: Myšlenky pozdě v noci, MF Praha 1989
- Wilson, Edward O.: O lidské přirozenosti, Nakladatelství Lidové noviny, Praha 1993
- Wittgenstein, Ludwig: Tractatus logico-philosophicus, Praha 1993

## Časopisy:

- Kontext, bulletin Institutu rodinné terapie a Národního centra podpory zdraví, Praha
- KONS, studijní sešity Institutu pro systemickou zkušenost, Praha
- Konfrontace, časopis pro psychoterapii, Konfrontace, Hradec Králové
- Souvislosti, revue pro křesťanství a kulturu, Kruh, Praha
- Scientia & Philosophia, Interní sborník Institutu základů vzdělanosti UK, Praha
- Human Systems, The Journal of System Consultation and Management, pub. by Leeds Family Therapy and Kensington Consultatin Centre, G.B.
- Journal of Constructivist Psychology, Taylor & Francis, Washington, USA

# REJSTRÍK

---

## A

abreakce • 106  
agent • 26  
agentura • 42, 51, 116  
agentura – posláni • 52  
agresivní klient • 65  
algoritmus Peclové • 92  
amatér • 107  
anamnestická archeologie • 109  
anamnéza • 43  
Andersen, Tom • 48; 57; 65  
asociální práce • 108

## B

Bateson, Gregory • 7; 70  
Berg, Insoo Kim • 42; 48; 78; 87; 94; 107  
bezmocnost • 104  
bezpečí • 64  
bezpečí pracovníka • 64  
běžný život • 21  
bolest – sdělená • 106

## C

Cecchin, Gianfranco • 63  
cíl • 78; 84; 85; 116

## Č

čas • 22; 107; 111

## D

dialog • 23  
diplomat • 26  
dobrá vůle – oběti • 106  
dojednávání • 15; 21; 39; 63; 76  
doprovázení • 35  
dorozumění • 91  
dozor • 34  
držitel problému • 28; 30; 86

## E

empatie • 112  
Erickson, Milton • 77; 83  
estetický rozhovor • 103  
etický kodex • 114

etika • 99; 113  
expert • 26; 78

## F

finance • 26  
funkcionální přístup • 111  
Furman, Ben • 59

## G

Gordon, Thomas • 54

## H

Heinlein, Robert A. • 116  
hodnocení • 24;  
hranice • 28; 52  
humanistická psychologie • 111

## I

indikace • 28  
Institut pro systemickou zkušenost • 7; 94  
interpretace • 93  
interval mezi sezeními • 93  
intervence — krizová • 104

## J

jazyk • 109  
jistota neexpertnosti • 94

## K

kanalizace • 22  
klient • 18  
klientova perspektiva • 46  
klientova soudnost • 66  
klientův slovník • 61  
kolega • 116  
komunikační zátarasy • 54  
konec – dobrý • 101  
kontrola • 20  
kontrola – zneužití • 40  
Kristus • 18  
krize – zvládání • 104  
krizová intervence • 104

## L

lidská důstojnost • 114  
lidský svět • 109  
loajalita • 51  
Ludewig, Kurt • 7; 94

## M

manipulace • 41  
Maturana, Umberto • 7  
mediátor • 25  
menšiny • 113  
Milánská škola • 70  
Milwaukee • 78  
moc • 113  
moc pracovníka • 114  
model • 39  
model – diagnostický • 28; 77; 109  
morálka • 113

## N

nabídka • 21  
naděje • 78  
nadhled • 107  
nadrížený • 120  
nadrížený úředník • 121  
násilí – vyprávění o • 105  
návštěva • 85  
nebezpečný pracovník • 67  
nedorozumění – užitečné • 91  
nelidskost • 30  
nenechte si ubližovat • 119  
neprofesionální způsoby • 40  
nevyhnutelnost • 20; 32  
New Age • 108  
norma • 22; 24; 109  
normální lidi • 108  
Novotná, Věra • 120

## O

obecná teorie • 108  
oběti dobré vůle • 106  
objasňování • 75; 111  
objednávka • 20; 75  
ocenění • 61  
ocenění práce • 120  
odbornost – profesionální • 24  
odnaučovat • 47

opatrování • 33  
opěrné body • 24  
otázka – a co ještě • 59; 74  
otázka – cirkulární • 70  
otázka – co s tím mám dělat • 7  
otázka – jak jste to dokázal • 105  
otázka – konstruktivní • 71  
otázka – měřicí • 73  
otázka – na oheň života • 59  
otázka – na výjimky • 59  
otázka – na změny před setkáním • 58  
otázka – na zvládnání • 59; 104  
otázka – nevhodná • 69  
otázka – otevírající • 69  
otázka – stvrzující • 69  
otázka – zázračná • 70; 72  
otázka – Toma Andersena • 57  
otázky – všemožné • 68  
otevření • 15; 45

## P

past • 31; 46  
Peclová, Kateřina • 7; 92  
Pecora, Peter J. • 116; 117  
Pecháčková, Soňa • 7  
Podrazilová, Štěpánka • 7  
pole společné práce • 51  
politik • 121  
politika • 26  
pomoc • 21; 23; 104  
pomoc – laická • 104  
pomoc – nabízení • 21  
pomoc – profesionální • 113  
Popper, sir Karl R. • 97  
poradenství • 37  
poslání – profesionální • 120  
potvrzení • 61  
povinnost – profesionální • 64  
pozitivní konotace • 89  
práce – ocenění • 120  
pracoviště • 53  
pracovní kontakt • 93  
pracovní téma • 84  
pracovník • 18  
pracovník – lidský zdroj • 116  
pracovník – moc • 113; 114  
pracovník – nebezpečný • 67

pracovník – pocity • 65  
pracovník – profesionalita • 65  
pracovník – úkol • 32  
pracovník – uspokojení potřeb • 115  
problém • 77  
problém – kdo má řešit • 78  
proces • 111  
produktivita práce • ?  
profese • 32  
profesionál • 107  
profesionalita • 27; 32  
profesionální odbornost • 24  
profesionální pomoc • 113  
profesionální poslání • 120  
profesionální povinnost • 64  
profesionální způsoby práce • 32  
prostředník • 24; 113  
průběh • 15  
přesvědčování • 34  
přeznačkování • 89  
přijetí • 35  
připojování • 15; 46; 48; 54  
příprava • 15  
psychiatrie • 109  
psychologie • 108

## R

reflektování • 23; 26; 107; 116  
respekt • 50; 120  
respekt, užitek, krása • 22; 29  
Riegr, Zdeněk • 73  
rodinná terapie • 108  
rozhovor • 15; 122

## Ř

řešení • 84

## S

samozřejmost zdánlivá • 78  
sdělená bolest • 106  
sebedefinice • 18; 52; 76; 96; 103  
sebeobětování • 18  
sebevražda • 105  
sexuální zneužívání • 105  
Shazer, Steve de • 7; 58; 71; 77; 84  
Shulman, Lawrence • 109  
Schimerlingová, Věra • 120

silné stránky • 105  
sladování • 64  
slovník – klientův • 61  
služba • 64  
smysluplné vysvětlení • 17; 78  
socializace • 20  
sociální práce • 18; 24; 108; 109  
sociální přístup • 122  
soucit • 66  
spisy • 42; 99  
spisy – důvěrné • 99  
spisy – zneužití • 43  
spolupracovník • 27  
správný výklad • 19  
starost • 20  
stížnost • 85  
stres • 120  
Strnad, Vratislav • 7  
supervize • 15; 117; 118  
symptom • 93; 110  
syndrom vyhoření • 117; 120  
systemický přístup • 7; 94; 107

## T

Taft, Jessie • 111  
technika • 94  
teorie – obecná • 108  
terapie • 37  
Tomm, Karl • 17  
trestní právo • 106

## U

učitel • 116  
ukončení • 98  
usebrání • 64  
úspěch • 66  
užitečné nedorozumění • 91

## V

volba • 17; 23; 32; 39; 56; 76  
vstřícnost • 46  
vše jasné • 91  
všeobecný pořádek • 26  
výcvik • 116  
výchova • 20; 23  
vyjasňování • 35  
vyprávění o násilí • 105



vyslovit klientovy pocity • 50  
význam • 17  
vzdělávání • 36

## Z

zabraňovat špatnému • 89  
zakázka • 75; 76; 84; 116  
změna • 28; 101; 102  
zodpovědnost • 23  
zplnomocňování • 89; 96  
způsoby • 24  
způsoby – neprofesionální • 40  
zvládání krize • 104  
zvláštní případ • 104

## Ž

žargon • 49