

# UMĚNÍ

IVAN ULENIA

# 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.

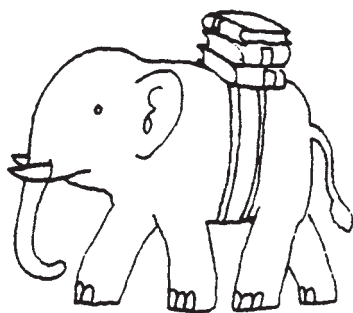
Vytiskl AZ Servis — Aleš Zápotocký, Slovinská 23, 101 00 Praha 10.

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 Foerster 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 odkazuji 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 nejružnější 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 dopláci 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 vyhláší 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-

ženství. 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 odlitky. 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 myslet 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 nejrůznějšími 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. Své 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 pojmání, vnímání a jednání během setkání s klientem.

Předpoklady máme různé 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. Své 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 neverejné, 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 nejpresněji 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

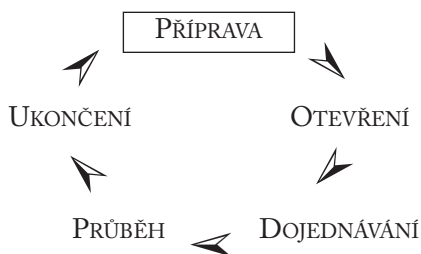
---

*„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 jistotou 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. Vím, 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 vrůst. 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 nutností zařazovat nové členy, čili připodobnit je obrazu svému, potřebou rodičů, aby jejich dítě bylo, „jak má být“, tedy podle společenských pravidel a norm. 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!

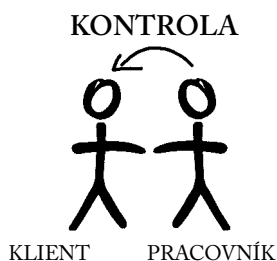
To, co popisují, je rozdíl mezi přebíráním kontroly nad někým (či starostí o někoho) a nabízením pomoci. Kontrola (starost) je **nevyhnutelná, účelná a potřebná**. Liší se od pomoci tím, že je postavena na zájmech jiných lidí než toho člověka, o kterého je postaráno, jakkoli v běžné řeči říkáme, že je 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 nabízí 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 dřívějších 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.

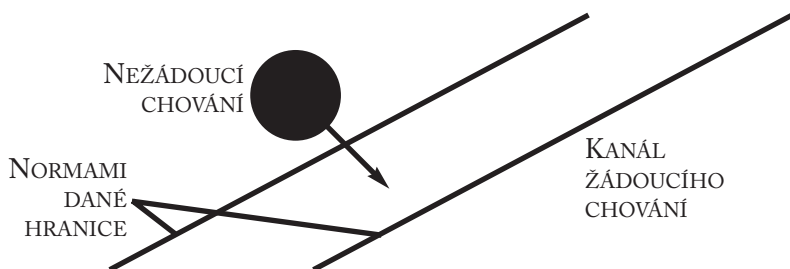
Jedná se například o situace v běžném životě, kdy člověk neváhá a zasáhne, protože se mu to jeví nevyhnutelné. Půjde-li slušný člověk kolem tůně a uvidí v ní třepetající se ruku, nepochybně zasáhne a pokusí se tonoucího vylovit. Přinejmenším proto, že topit se člověk nemá, je to nezdravé a vůbec nežádoucí. 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. Námitku, 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.

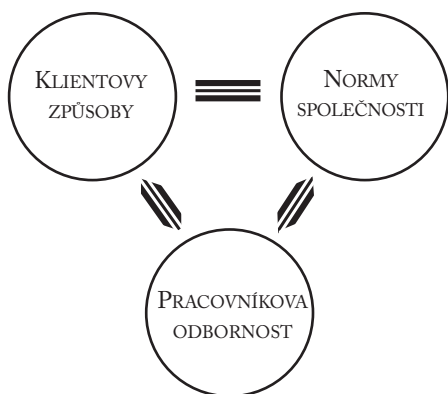
Rozlišení pomoci a kontroly postupně vede zpět k otázce, odkud se bere, kde k němu vlastně dochází, čili kdo je rozlišuje a kdo rozhoduje o tom, kterou cestou se ubírat. Z uvedených schémat lze vidět, že rozhodnutí vždy vychází ze strany pracovníka. On určuje podstatu dalšího kroku tím, že buď převezme 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*

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.