

ORGANIZACE A KULTURA OSOBNÍCH SOCIALNÍCH SLUŽEB

(2. Teoretické přístupy k reflexy práce s klienty: Lipsky)

SPP 512



FSS MU Brno, 2006

Terminář výuky

	Datum setkání	Téma
1. setkání	23.2.	<ul style="list-style-type: none">• Organizace výuky• Přednáška „Základní pojmy ke studiu OKSS“
2. setkání	16.3.	<ul style="list-style-type: none">• Zadání eseje• Přednáška „Teoretické přístupy k reflexi práce s klienty“
Zaslání 1. verze eseje	31.3. (pátek)	<ul style="list-style-type: none">• Do 12.00 ✉ na adresu horak@fss.muni.cz
3. setkání	13.4	<ul style="list-style-type: none">• Reakce na 1. verzi zasláné eseje• Přednáška „Existující dilemata a strategie jejich řešení“
Zaslání 2. verze eseje	21.4. (pátek)	<ul style="list-style-type: none">• Do 12.00 ✉ na adresu horak@fss.muni.cz
4. setkání	18.5.	<ul style="list-style-type: none">• Reakce na 2. verzi eseje• Závěrečný písemný test

Struktura témat předmětu

- 1. Základní pojmy ke studiu OKSS“;**
- 2. „Teoretické přístupy k reflexi práce s klienty“;**
- 3. „Existující dilemata a strategie jejich řešení“;**
- 4. „Výzkum přístupu ke klientům“.**

Teoretické přístupy k reflexi práce s klienty

1. Zvládání nesourodých pracovních podmínek (Lipsky)
2. „System“ a „životní svět“, vnitřní a vnější perspektiva (Laan)
3. Moc manažerů a profesionálů v organizaci (Howe)
4. Kolektivní nevědomí (Tavistock Institute of Human Relations)

ad 1) Zvládání nesourodých pracovních podmínek (Lipsky)

Jak mohou pracovníci první linie reagovat na napětí mezi omezenými možnostmi a cíli, kterých má podle nich být prací dosaženo? (Lipsky, 1980: 142–146)

Co pracovníkům první linie umožňuje omezování vlastní pravomoci a jak ho dosahují? (Lipsky, 1980: 149–150)

Jakými způsoby se pracovníci první linie obvykle zbavují odpovědnosti za obtíže klienta? (Lipsky, 1980: 152–154)

.....aj.

Struktura tématu

- **Principy Lipskyho koncepce a jejich rozbor**
 1. **Pracovní podmínky**
 2. **Dilemata**
 3. **Autonomie**
 4. **Vlastní strategie interakce**
 5. **Vyhýbání se dilematům**

Principy Lipskyho koncepce

1.

**Neurčité pracovní podmínky
liniových zaměstnanců
(„street-level bureaucrats“)**

2.

**Soustavné konfrontování liniových
zaměstnanců s dilematy
(důsledek neurčitých pracovních podmínek)**

3.

**Vysoký stupeň autonomie liniových
zaměstnanců při interakcích s klienty**

4.

**Pracovní pozice a role liniových zaměstnanců
umožňuje vytvářet a uplatňovat
vlastní strategie interakce s klienty**

5.

**Účelem těchto strategií je uplatnit
a ospravedlnit ty vzory jednání s klientem,
které umožňují vyhýbat se dilematům**

Ad1) – Neurčité pracovní podmínky

Úředníci první linie

=

**„pracovníci veřejných služeb, které jejich
zaměstnání přivádí do přímého
kontaktu s občany a kteří při výkonu
své práce ve velké míře uplatňují
nezávislý úsudek” (Lipsky, 1980: 3–4)**

Byrokracie první linie

=

**Agentury (organizace), které jsou
financovány z veřejných (vládních nebo
nevládních) rozpočtů a mezi jejichž
zaměstnanci je významný podíl
úředníků první linie**

- **ne každý úředník první linie je zaměstnán
v byrokracii první linie**

(plánovači, stavební inženýři v agenturách obnovy měst aj.)

- **ne všichni zaměstnanci byrokracií první linie
jsou úředníky první linie**

*(administrativní pracovníci úřadu sociální pomoci či policejní
úředníci aj.)*

Jak se projevují neurčité pracovní podmínky ?

1. Vysoký stupeň nezávislosti úsudku
a neurčitost v rozhodování
2. Úkolům nepřiměřené zdroje
a nejistota z jejich zvládnutí
3. Obtížně měřitelný výkon
a nejistota odměny

Jak se projevují neurčité pracovní podmínky ?

4. Neurčité či konfliktní cíle
a nejistota správné volby jejich dosažení

5. Nedobrovolnost klientů
a problém ochoty vzájemné spolupráce

6. Častá odlišnost společenské vrstvy klientů
a nejistota vzájemného porozumění

Důvody neurčitosti cílů

- vyjadřují spíše vzdálené horizonty morální vizi, vysněný ideál společnosti než jasné úkoly
- tvůrci programu se snaží vyhnout konfliktům více zájmů více aktérů
- neexistují jasné technologie, jak těchto cílů dosáhnout

Konflikty mezi cíli

- zaměřenými na klienta a představami veřejnosti o úloze organizace
- zaměřenými na klienta a cíli organizace
- plynoucí z odlišných očekávání různých skupin

Co utváří pracovní podmínky ?

- **Charakteristiky činnosti zaměstnanců první linie (vlastnosti klientů, podmínky rozhodování, měřitelnost výkonu)**
- **Zdroje (čas, služby, kvalifikace, poptávka)**
- **Kultura organizace (nejednoznačné cíle, stereotypy, zákony, předpisy a zvykově ustálená pravidla a očekávání)**

pracovní podmínky v pracovním komplexu
služeb sociální práce nelze dostatečně
sladit, integrovat

Ad2) – dilemata

Nejčastěji jsou řešeny tři typy dilemat
(Lipsky 1980)

- **kvalita versus kvantita**
(*„past cyklické průměrnosti“*)
- **komplexní versus zjednodušené cíle**
(*vlastní pojetí cílů liniových zaměstnanců*)
- **neutralita versus favoritismus**
 - (*vlastní pojetí klienta*)

Ad3) – autonomie

povaha interakce s klientem vyžaduje,
aby pracovník reagoval na individuální,
nevyzpytatelné okolnosti situace klienta

Ad4) – strategie interakce

Strategie první linie

=

„řešení, která vynalézají pracovníci, aby zvládli problémové klienty, velkou pracovní zátěž a tlaky plynoucí z nutnosti respektovat stovky pravidel a procedur a zodpovědně je přizpůsobit konkrétním klientům” (Lipsky, 1991: 213–216; též 1980: 84–86.)

Ad5) – význam strategií (pro zaměstnance)

= vyhýbání se dilematům

- uznávají, že se nemohou rozdat všem, a některým klientům poskytují mimořádné služby
- mají sklon vnímat klienty a jejich problémy z hlediska předem stanovených kategorií přístupu
- svou práci někdy zvládají tím, že sami za sebe upravují rozsah své autority a přitom popírají, že mají nějaký vliv

2 způsoby vyhýbání se dilematům

- 1. volbou jednání, které umožňuje volbu alternativ dilematu zrušit změnou interakce s klientem** (*širší i užší pojetí cílů - minimální vs. mimořádné služby vybraným klientům*)
- 2. racionalizací, která umožňuje volbu alternativ dilematu zrušit interpretací** (*konstatování, že zákon nic jiného než užší pojetí cílů nedovoluje*)