

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

# **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*)