

ORGANIZACE A KULTURA OSOBNÍCH SOCIALNÍCH SLUŽEB

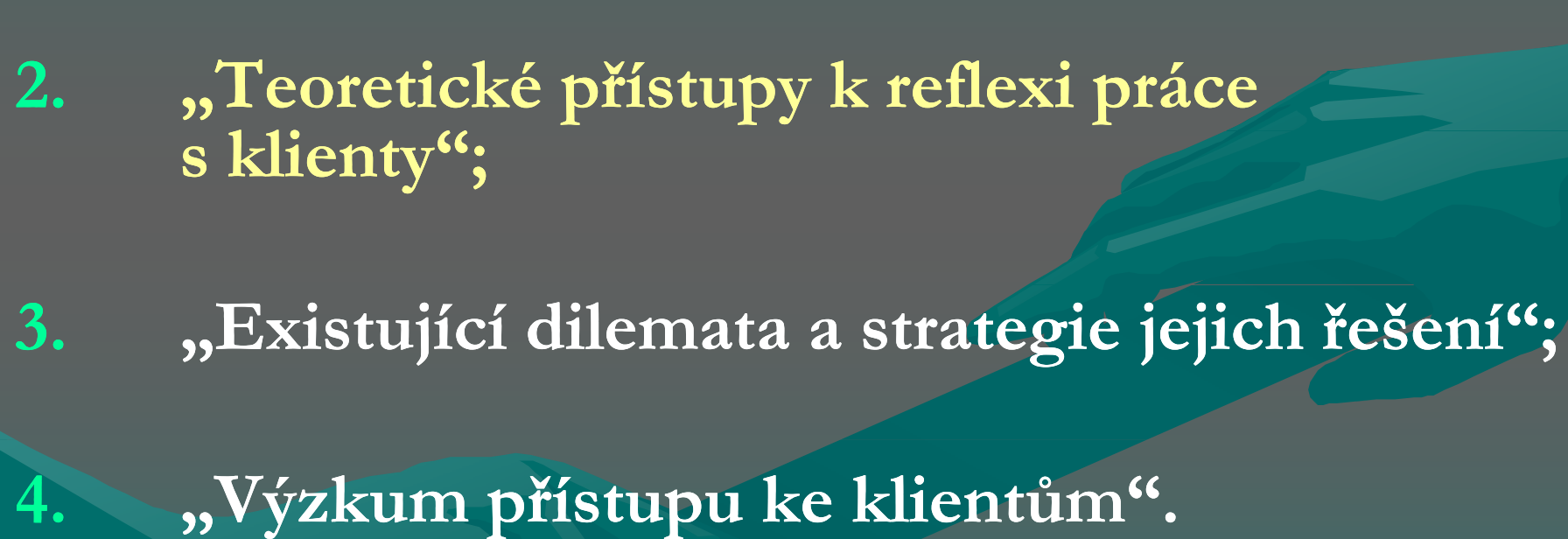
(2. Teoretické přístupy k reflexi práce s klienty: Lipsky)

SPP803

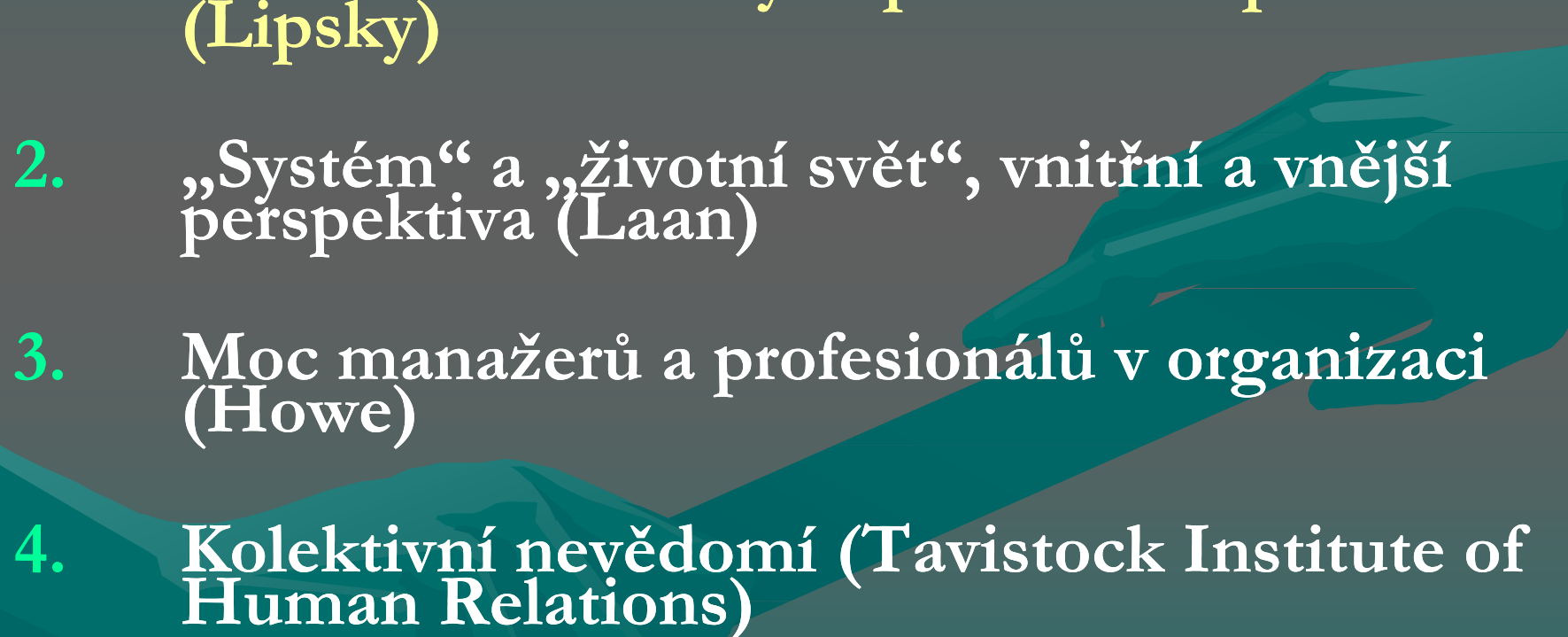


FSS MU Brno, 2008

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. „Systém“ 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)

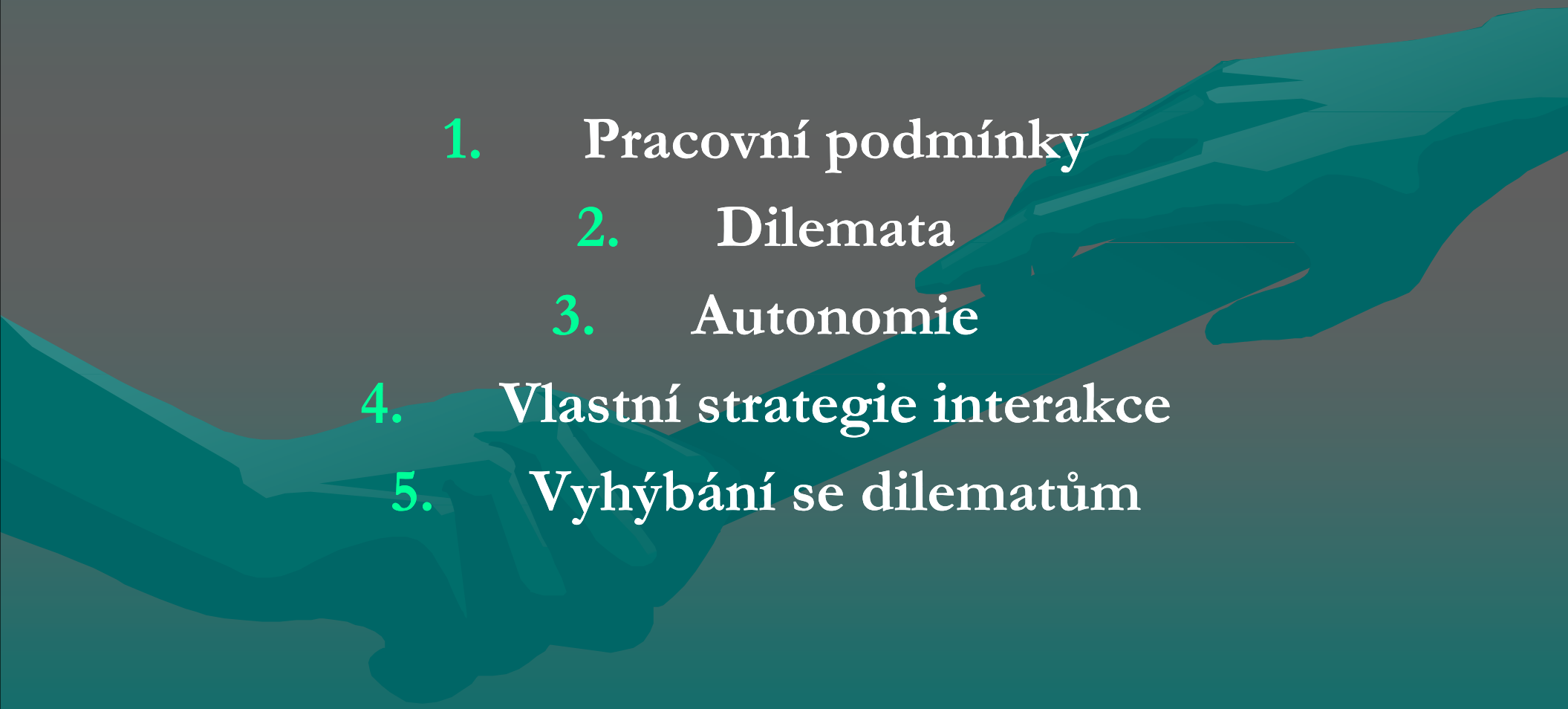
Co pracovníkům první linie umožňuje omezování vlastní pravomoci a jak ho dosahují? (Lipsky, 1980: 149–150)

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

.....aj.

Struktura tématu

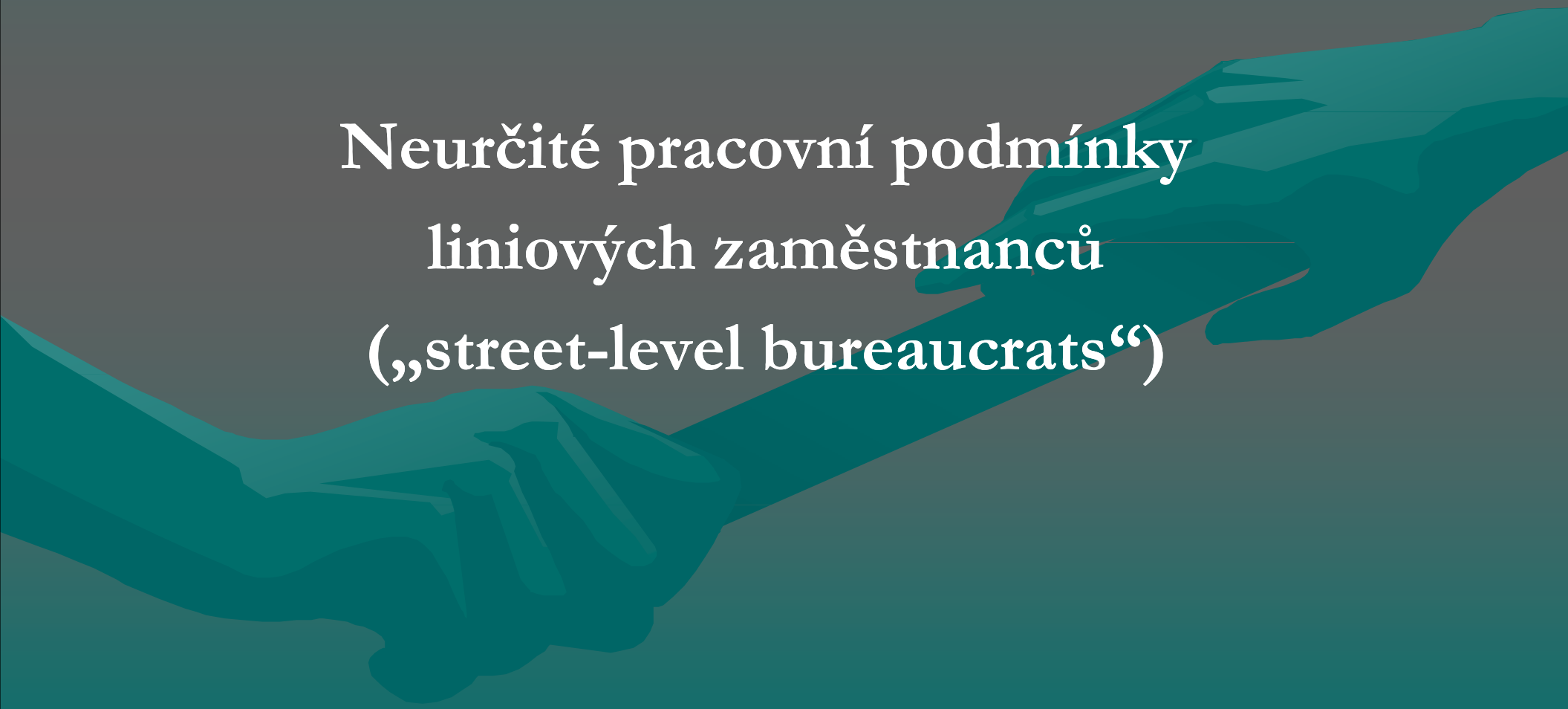
■ Principy Lipskyho koncepce a jejich rozbor

1. Pracovní podmínky
 2. Dilemata
 3. Autonomie
 4. Vlastní strategie interakce
 5. Vyhýbání se dilematům
- 
- A stylized illustration of two hands shaking, rendered in shades of teal and green, positioned behind the list of topics.

Principy Lipskyho koncepce

1.

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

A stylized illustration of two hands shaking, rendered in shades of teal and green. The hands are positioned diagonally across the frame, with one hand on the left and the other on the right, symbolizing agreement or partnership.

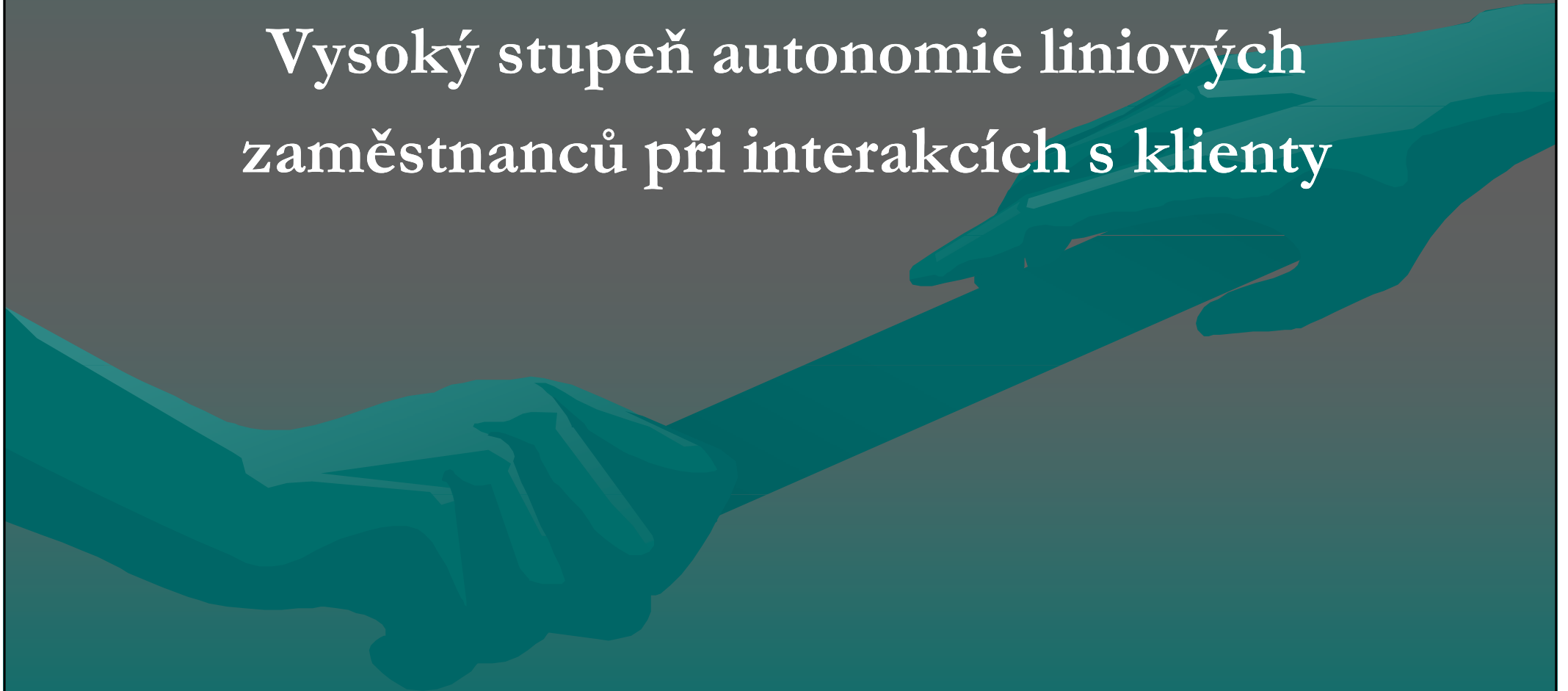
2.

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

The background is a solid teal color. A stylized, semi-transparent teal graphic of two hands shaking is positioned diagonally across the lower half of the slide, from the bottom left towards the middle right.

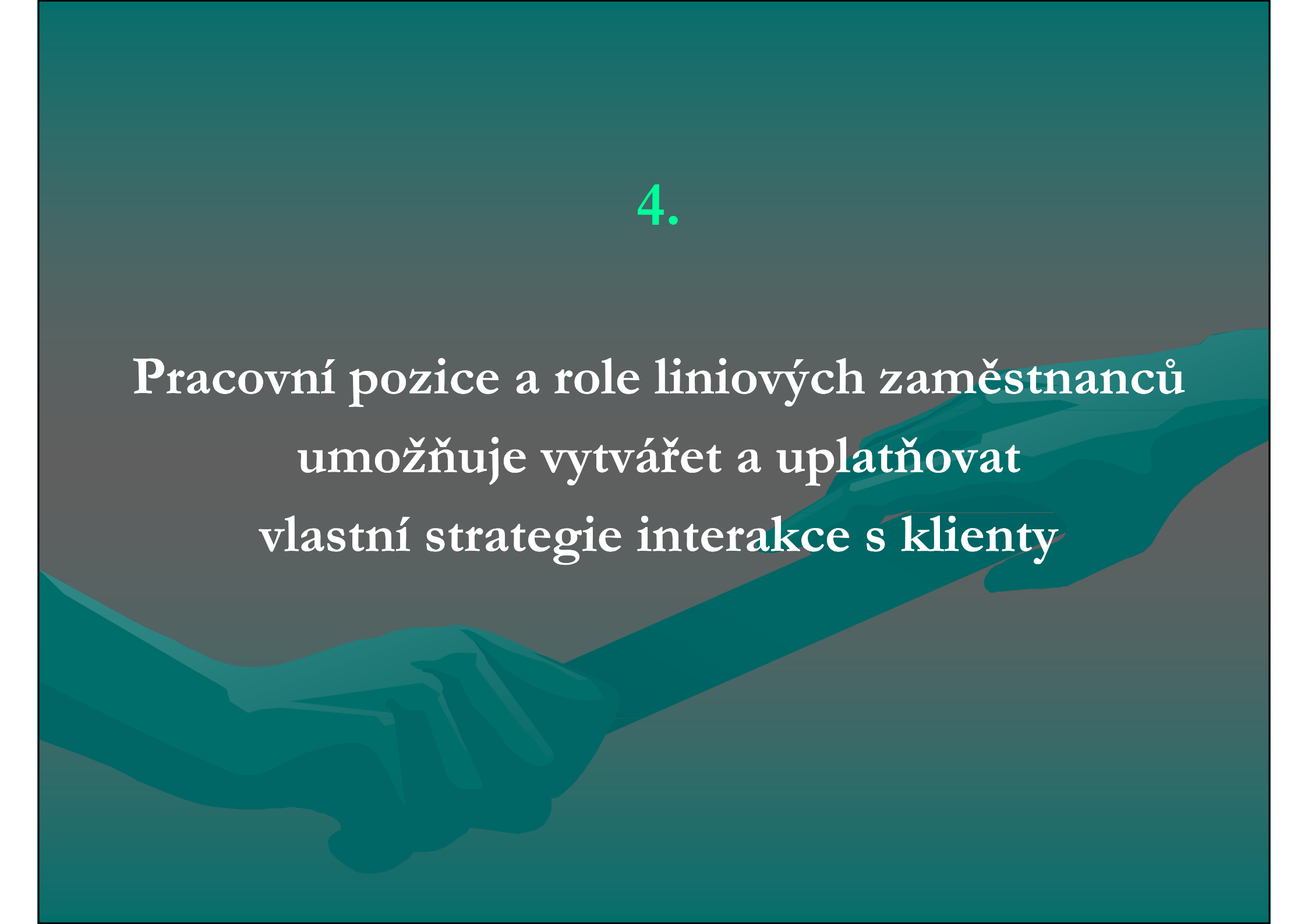
3.

Vysoký stupeň autonomie liniových
zaměstnanců při interakcích s klienty



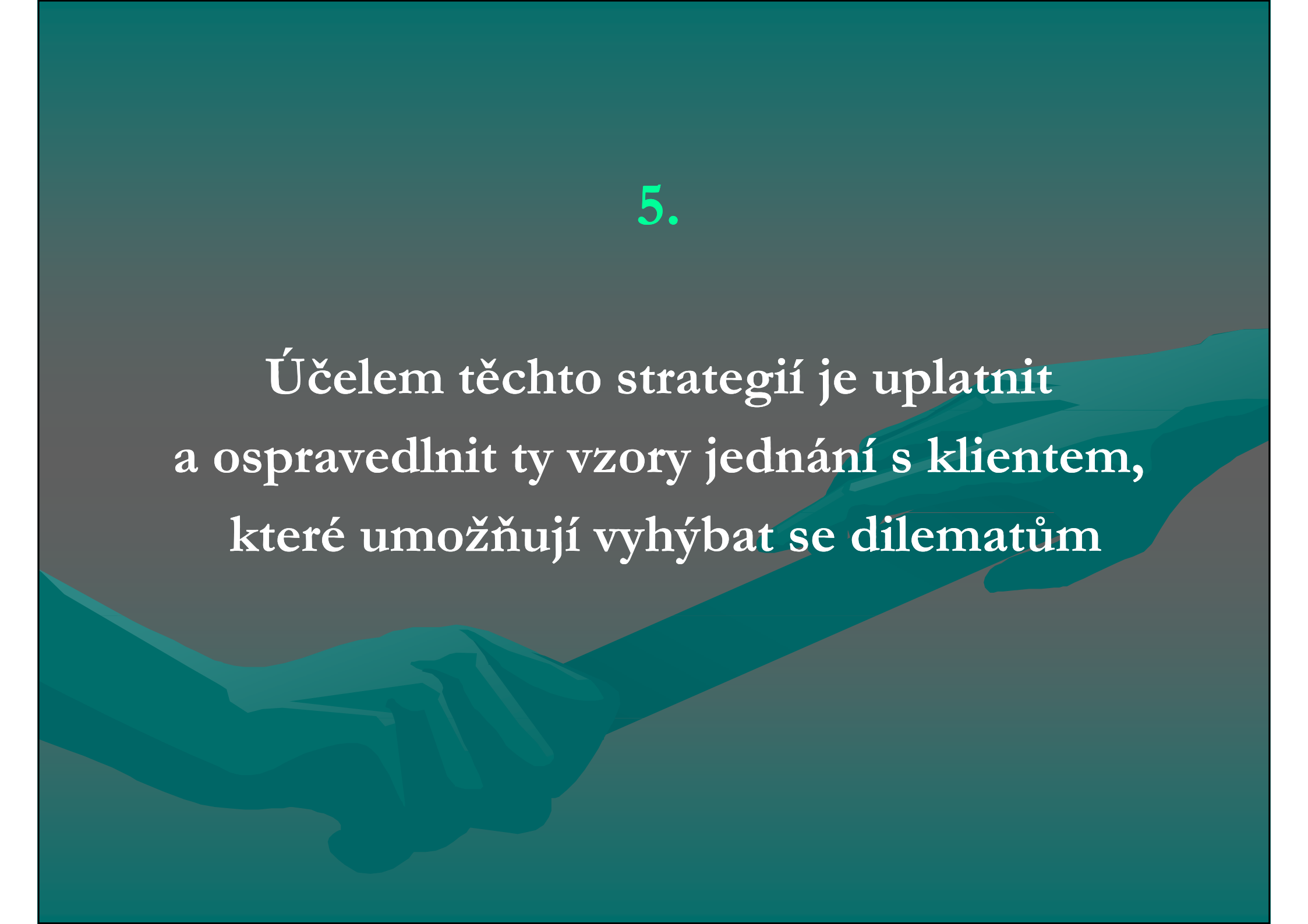
4.

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

The background is a solid teal color. In the lower half, there is a stylized graphic of two hands shaking, rendered in a lighter shade of teal. The hands are positioned horizontally, with the left hand on the left and the right hand on the right, meeting in the center. The fingers are slightly curled, suggesting a firm grip. The overall aesthetic is clean and professional.

5.

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

The background is a solid teal color. In the lower half, there is a stylized, semi-transparent teal graphic of two hands shaking, symbolizing an agreement or partnership.

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)

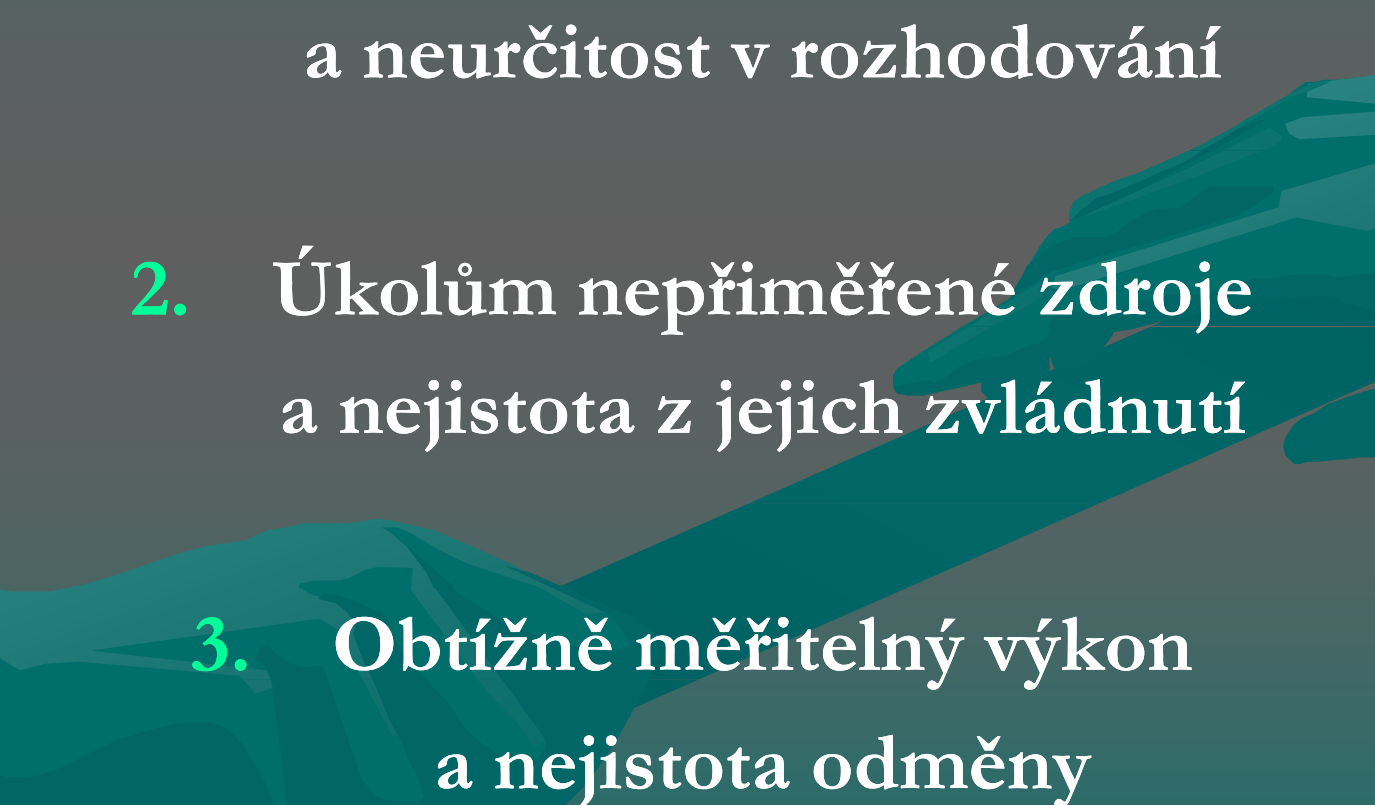
Byrokracie první linie

=

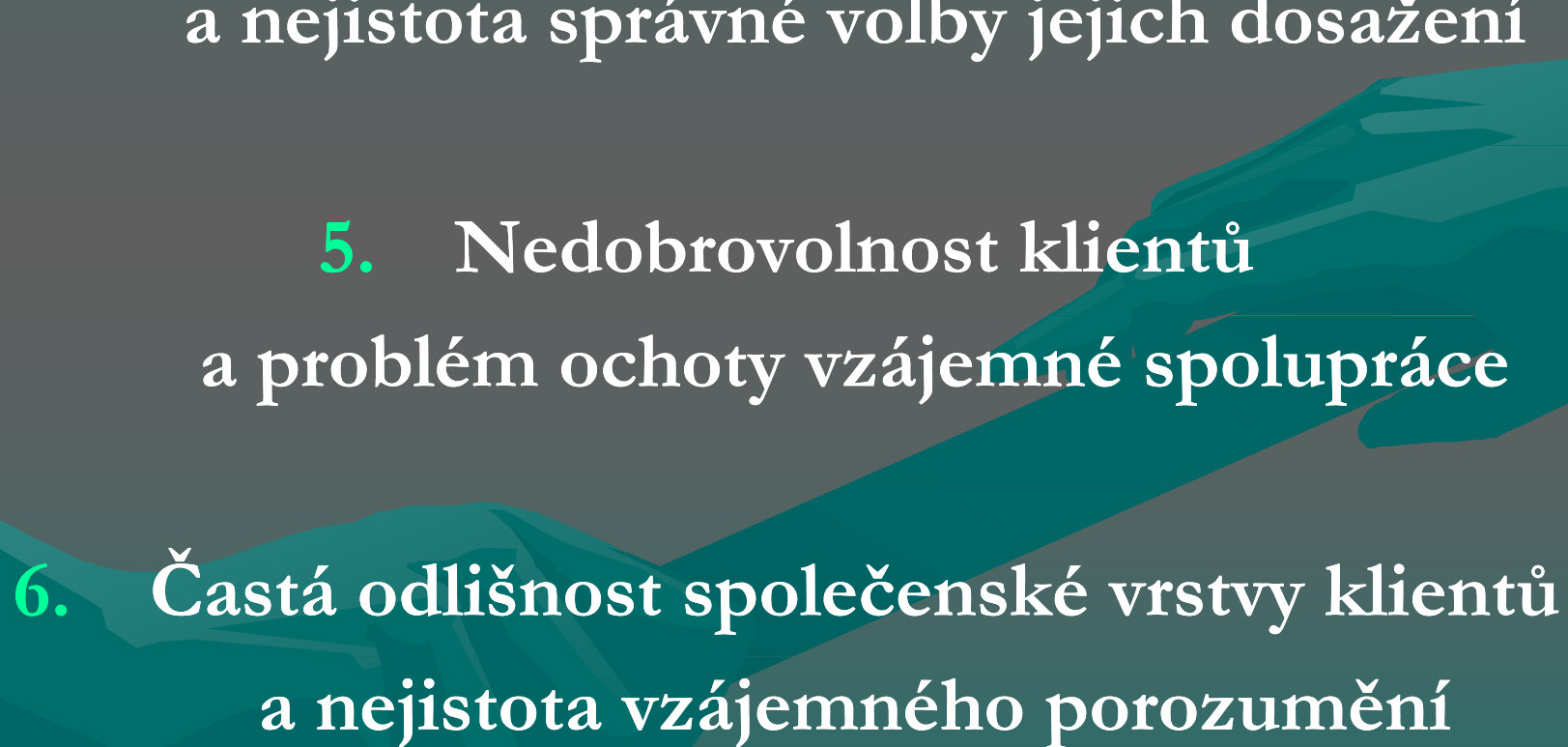
Agentury (organizace), které jsou financovány z veřejných (vládních nebo nevládních) rozpočtů a mezi jejichž zaměstnanci je významný podíl úředníků první linie

- 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 ?

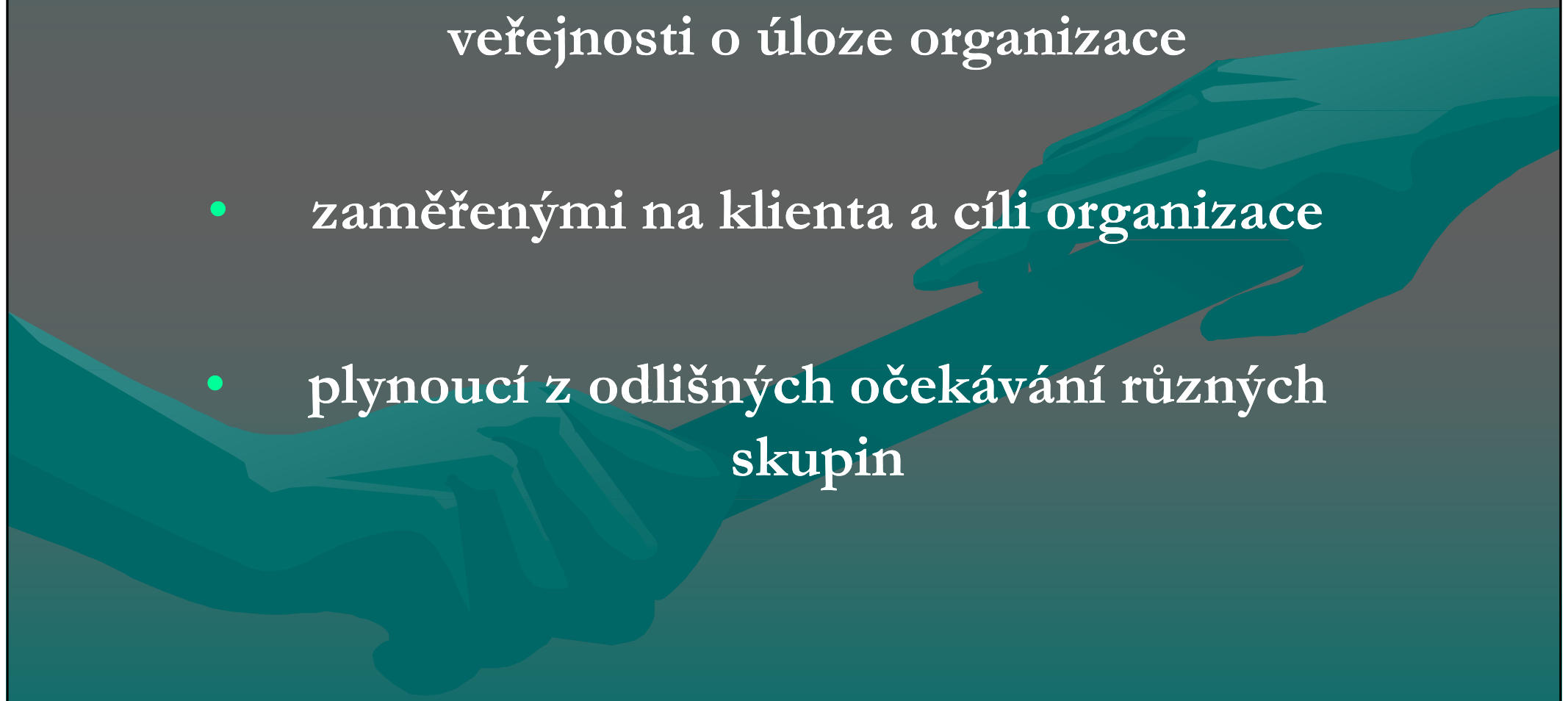
4. Neurčité či konfliktní cíle
a nejistota správné volby jejich dosažení
 5. Nedobrovolnost klientů
a problém ochoty vzájemné spolupráce
 6. Častá odlišnost společenské vrstvy klientů
a nejistota vzájemného porozumění
- 

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

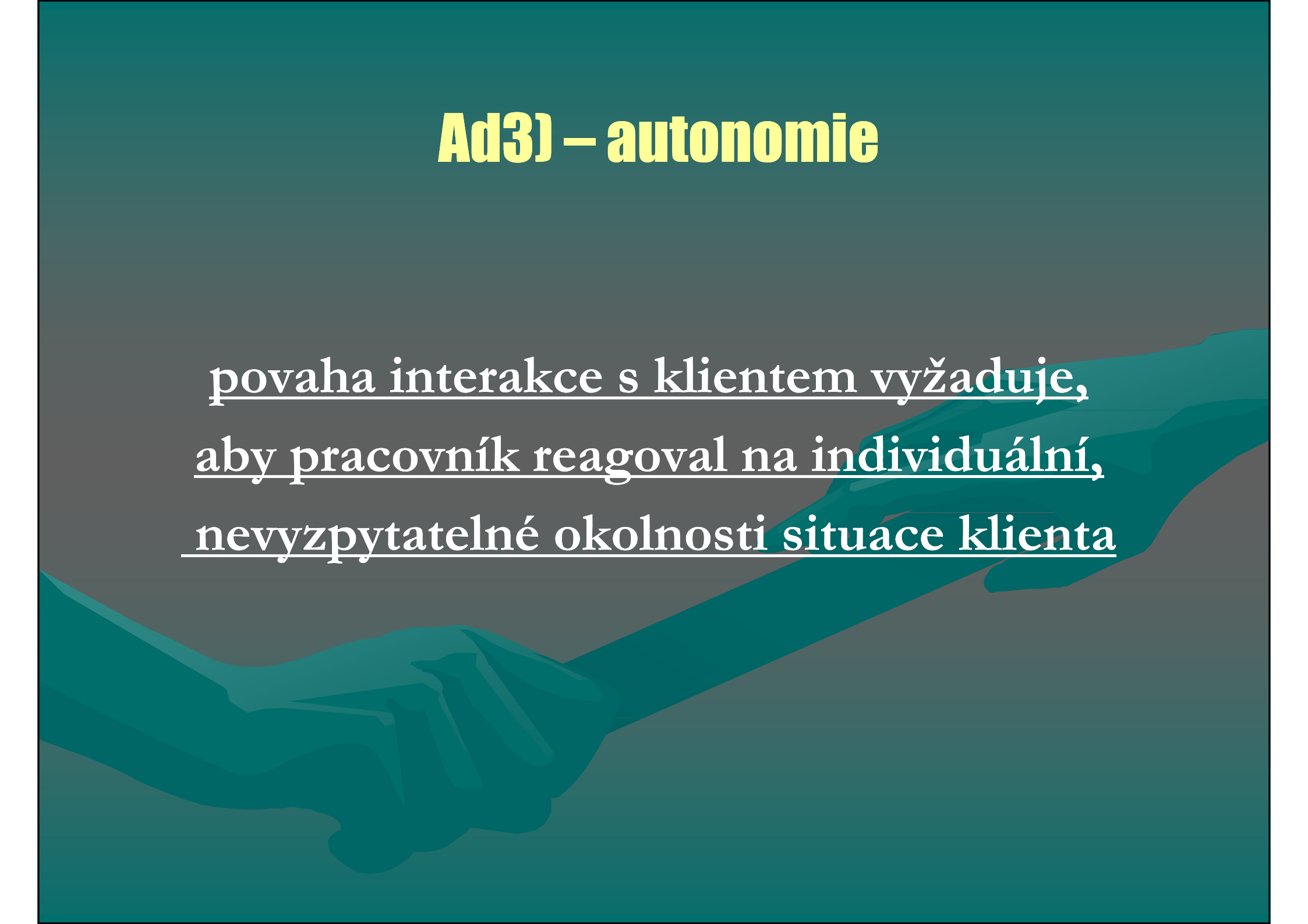
Nejčastěji jsou řešeny tři typy dilemat

(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

The background is a solid teal color. At the bottom, there is a stylized graphic of two hands shaking, rendered in a lighter shade of teal. The hands are positioned horizontally, with the left hand on the left and the right hand on the right, meeting in the center. The fingers are slightly curled, suggesting a firm grip.

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*)