

ORGANIZACE A KULTURA OSOBNÍCH SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

(3. Teoretické přístupy k reflexy práce s klienty: Howe)

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 3) Moc manažerů a profesionálů v organizaci (Howe)

Jak Howe vysvětluje skutečnost, že manažeři uplatňují přímou kontrolu sociálních pracovníků častěji při práci s dětmi a rodinou než při práci se seniory a lidmi s postižením?

(Howe, 1986: 124–132)

Jak Howe vysvětluje skutečnost, že jsou manažeři schopni kontrolovat náplň práce sociálních pracovníků?

(Howe, 133–135)

Stačí „profesionální obor“ vymezit jako obor, jehož pracovníci („profesionálové“) využívají teoreticky zdůvodněné postupy?

(Musil, 2004: 111)

Do jaké míry je proceduralizace zárukou možnosti kontrolovat rozhodování sociálních pracovníků? (Musil, 2004: 111–117)

.....aj.

Struktura tématu

- 1. Určité typy pracovníků k určitým typům klientů**
- 2. Způsoby reakcí na různé typy klientů
(naprogramované vs. ne-naprogramované)**
- 3. Povaha řešených případů (rodiny s dětmi vs. senioři)**
- 4. Naprogramované a nenaprogramované služby**
- 5. Kontrola organizace úřadu managementem vs pracovníky**
- 6. Moc profesní skupiny a autonomie**
- 7. Příklad 1: Kontrola při práci se seniory**
- 8. Příklad 2: Kontrola při práci s rodinami a dětmi**

Ad1) Určité typy pracovníků k určitým typům klientů

Úřady sociálních služeb v UK v 70. letech:

Případy dětí a jejich rodin do rukou kvalifikovaných a zkušených sociálních pracovníků s menším počtem případů

VS.

případy seniorů do rukou nekvalifikovaných „asistentů sociálních pracovníků“ s větším počtem případů

Ad2) Způsoby reakcí na různé typy klientů

„naprogramované“ reakce

- ◆ *předem předepsané, pravidelné, opakující se reakce na obvyklé problémy*
- ◆ *nevyžadují přílišné odborné přípravy*

VS.

„ne-naprogramované“ reakce

- ◆ *posouzení a zhodnocení situace v daný okamžik*
- ◆ *vyžaduje odbornou průpravu a zkušenost*

Ad3) Povaha řešených případů

Charakteristiky „riskantní práce“ s rodinami a dětmi

- ◆ Rodina předmětem pozornosti médií, veřejnosti a politiky (rozsáhlá a velmi specifická legislativa)
- ◆ Práce je složitá a riskantní (pozornost a kritika veřejnosti), výsledek nejistý
- ◆ Týká se převážně postojů a vyžaduje zvládnání emocionálních a vztahových obtíží pomocí kvalifikované případové práce
- ◆ Je odbornou výzvou pro kvalifikované sociální pracovníky, kteří jim dávají přednost (cca 60%)

OBTÍŽNĚ NAPROGRAMOVATELNÉ

Charakteristiky („špinavé práce“) se seniory

- ◆ Méně častá specifická legislativa regulující práci s dospělými
- ◆ Práce je vnímána jako méně závažná, věcná, nekomplikovaná, rutinní, předvídatelná (malá obava kritiky veřejností) a s nejasným výsledkem
- ◆ Týká se převážně dohledu, zajišťování praktických věcí a materiální pomoci (je „špinavá“, fyzicky znechucující: vyžaduje vykonat odpudivé úkony)
- ◆ Díky představě, že je otupující, není výzvou a přináší málo uspokojení a je nejméně preferovaná (10-30%)
 - ◆ DOBŘE NAPROGRAMOVATELNÉ

Ad4) Naprogramované a nenaprogramované služby

- **Povaha případů implikuje naprogramovatelnost anebo ne-naprogramovatelnost**
- **Přímočaře ale nepředurčuje způsob, jakým budou řadovými pracovníky řešeny**
- **Jde o konfrontaci s obecným sklonem manažerů prosazovat programovatelná řešení**
- **Legislativa obou typů případů podporovala od 70. let programovatelná řešení (díky NPA a NPM)**

- ◆ **U seniorů bylo možné naplnit legislativní „povinnosti“ naprogramovanými reakcemi** (*udržení seniorů v domácnosti pomocí poskytnutí předem definovaných úkonů materiální pomoci*)
- ◆ **U zneužívajících rodičů a delikventních pubescentů vyžadovalo naplnění legislativní „povinnosti“ porozumění složitosti a neurčitosti reakcí účastníků a rozhodnutí o kombinaci kontroly** (*odebrání dítěte, uvěznění*), **změny a učení**
- ◆ **Managementu uplatnění noprogramovatelných postupů nezajišťovalo splnění politických, veřejných a legislativních očekávání**

- **u seniorů management primárně uplatňoval programovatelná řešení, která zajišťovali nekvalifikovaní pracovníci a tzv. asistenti**

⇒ malý vliv řadových pracovníků na způsob organizace práce

- **u rodin s dětmi management neprosazoval programovatelná řešení, práce zajišťována kvalifikovanými sociálními pracovníky**

⇒ větší prostor pro prosazování ne-naprogramovaných řešení, a tím i dlouhodobé kontroly způsobu práce úřadu

Local Welfare Office

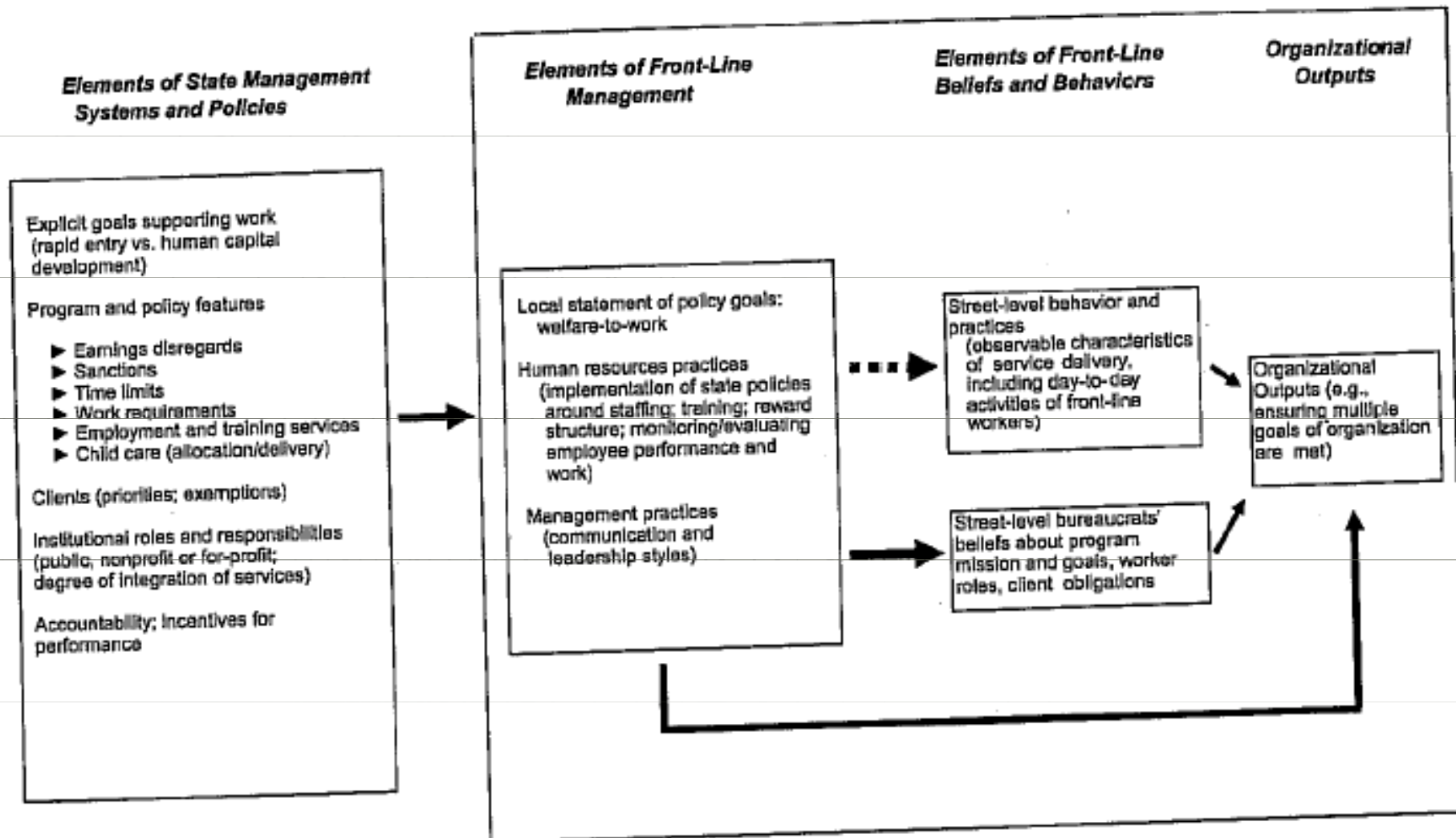


Figure 1.3. Conceptual Model for Impact of Public Management on Street-Level Bureaucrats and Organizational Outputs.

Ad5) Kontrola organizace úřadu managementem vs pracovníky

Dva typy manažerské kontroly

(Howe 1986:109-13)

- ◆ přímá kontrola
pomocí příkazu nebo zákazu
- ◆ nepřímá kontrola
ustavením ideologického klimatu („ideologické hegemonie), v jehož rámci si řadoví pracovníci zvyknou uvažovat a rozhodovat

Výchozí předpoklady

- 1. Manažeři využívají „ideologické hegemonie“ k prosazení svých zájmů (moci a kontroly tím, že jiným skupinám předurčují způsoby vnímání, kognitivní stereotypy a preference)**

2. Řadoví pracovníci, když mají určitý prostor pro uplatnění svých představ, reagují:

- ◆ **aniž by narušovali rámec** dominantní ideologie ANEBO
- ◆ aby postupovali **mimo rámec** managementem prosazovaných způsobů chápání

3. Když nepřímá kontrola ideologickou hegemonií selhává
(řadoví pracovníci jí odolávají, chovají se konfliktně či uplatňují alternativní způsoby uvažování),
manažeréři uplatňují přímou kontrolu *(existence diskrece je totiž podle nich projevem slabosti manažerů)*

Ad6) Moc profesní skupiny a autonomie

- *Na čem závisí moc profesní skupiny?*

- 1. Na schopnosti získat monopol na výkon určitých činností v rámci dělby práce** (*způsob provádění práce – kým – pro koho – s jakými znalostmi a zkušenostmi*)
- 2. Na schopnost legitimizovat monopol v očích společnosti** (*profese má cenné či obtížně srozumitelné dovednosti – schopnost pracovníků volit postupy, které zbaví nejistoty*) ⇒ u manažerů roste od 80. let
- 3. Na neschopnosti slabých skupin odůvodnit svůj monopol** (*těžko odolávají snaze manažerů rozčlenit úkol profese na rutinnější a méně expertní činnosti a podřídí tak jejich výkon své kontrole*)

Sociální pracovníci jsou slabou profesí, protože...

(Musil 2003, nepublikovaný rukopis)

- ◆ **nedokázali společnost přesvědčit, že disponují dovednostmi, které jsou pro ni velmi cenné nebo těžko srozumitelné**
(jejich expertisa spočívá ve schopnosti strukturovaně a citlivě chápat otázky běžného života)
- ◆ **pro vnějšího pozorovatele se jejich praxe výrazně neliší od běžných praktik všedního života**
- ◆ **úkolem sociálních pracovníků často je léčit neléčitelné**

Rozdílné pojetí autonomie (samostatnosti/ “discrecion“) u Lipskyho a Howeho

- ◆ **Autonomie jako**
„samostatnost“ v rámci spolupracovníky dohodnutého řádu vs. samostatnost v rámci řádu , který je výsledkem aktu moci manažerů (hegemonie)
- ◆ **Příčina diskrece**
v povaze technologie liniových zaměstnanců vs.
v jejich postavení ve společnosti
- ◆ **Autonomie vychází z**
povahy interakce l. zaměstnance s různými klienty vs.
tolerance samostatnosti l. zaměstnanců manažery či
slabost manažerů umožňující nezávislost pracovníků

Ad6) Příklad 1: Kontrola při práci se seniory

- ◆ **Manažeři schopni určit, které potřeby seniorů je třeba uspokojit a které ze služeb využít ke splnění zákonných povinností a uspokojení společnosti**
(nevzniká potřeba porozumět situaci seniorů složitějším, subtilnějším způsobem)
- ◆ **Očekává se, že pracovník propojí pomocí stanovených procedur potřeby se zdroji**
- ◆ **Manažeři naprogramují reakce řadových pracovníků** *(zavádějí jasné procedury typu formuláře, dotazníky, výkazy úkonů apod.)*
- ◆ **Využívají se nepřímé, implicitní formy kontroly**

Procedury obsahují

- ◆ **Hlediska, podle kterých je pracovník vnímán**
(rozpoznání potřeb v souladu s dispozičními službami - míra způsobilosti klientů služby využít - redefinování problémů klienta pro stávající postupy řešení)
- ◆ **Způsoby rozpoznávání potřeby klientů**
(jaké informace získat)
- ◆ **Jaká řešení je třeba aplikovat**

Ad7) Případ 2: Kontrola při práci s rodinami a dětmi

- ◆ Ani manažeři, ani pracovníci nemají k dispozici technologii, která by umožnila omezit neurčitý charakter případů
- ◆ Nejistý dlouhodobý účinek přímé kontroly klientů má za následek:

*Manažeři **nedovedou předem stanovit**, jak vnímat klienta a jak reagovat na ustálené typy případů (kontrola-stabilizace-či náprava?)*

*Pracovníci mají možnost aplikovat **svou vlastní definici klienta** a vhodný postup (případová práce s nejistým výsledkem)*

*Mezi manažery a pracovníky existují **neshody** vyplývající z využívání nestatutárních postupů pracovníky a nemožnosti je nahradit jinými procedurami manažery (nejistota)*

- ◆ **Využívá se často přímá kontrola pracovníků manažery**

Jak probíhá přímá kontrola pracovníků manažery ?

- ◆ *Pokud nestatutární postup nezvyšuje nejistotu manažerů (organizace dostojí své zákonné odpovědnosti), bývá samostatnost a expertní chování tolerováno*
- ◆ *Pokud chování klienta nebo okolnosti jeho situace zpochybňují schopnost organizace dostát statutárním povinnostem je samostatnost pracovníka omezena přímočarým požadavkem manažera na provedení statutárního zásahu*

=

překročí-li pracovník rámec vymezený hegemonií ideologie manažerů, ti na to reagují autoritativní snahou vrátit pracovníka pomocí příkazů a zákazů (programovým řešením) zpět

**schopnost manažerů určit s jistotou
definici případu a postup jeho
řešení**



**ovlivňuje významné subjekty
v prostředí organizace,**



**a tím i jejich rozhodnutí přidělovat
případy rodin s dětmi
kvalifikovaným a seniory méně
kvalifikovaným**