

Přístupy k práci s klientem v kultuře organizace

DILEMATA – konkrétní příklady

Mgr. et Mgr. Lenka Kříčková

24.3.2018

Dilema



- Definice dilematu dle Musil 2004:

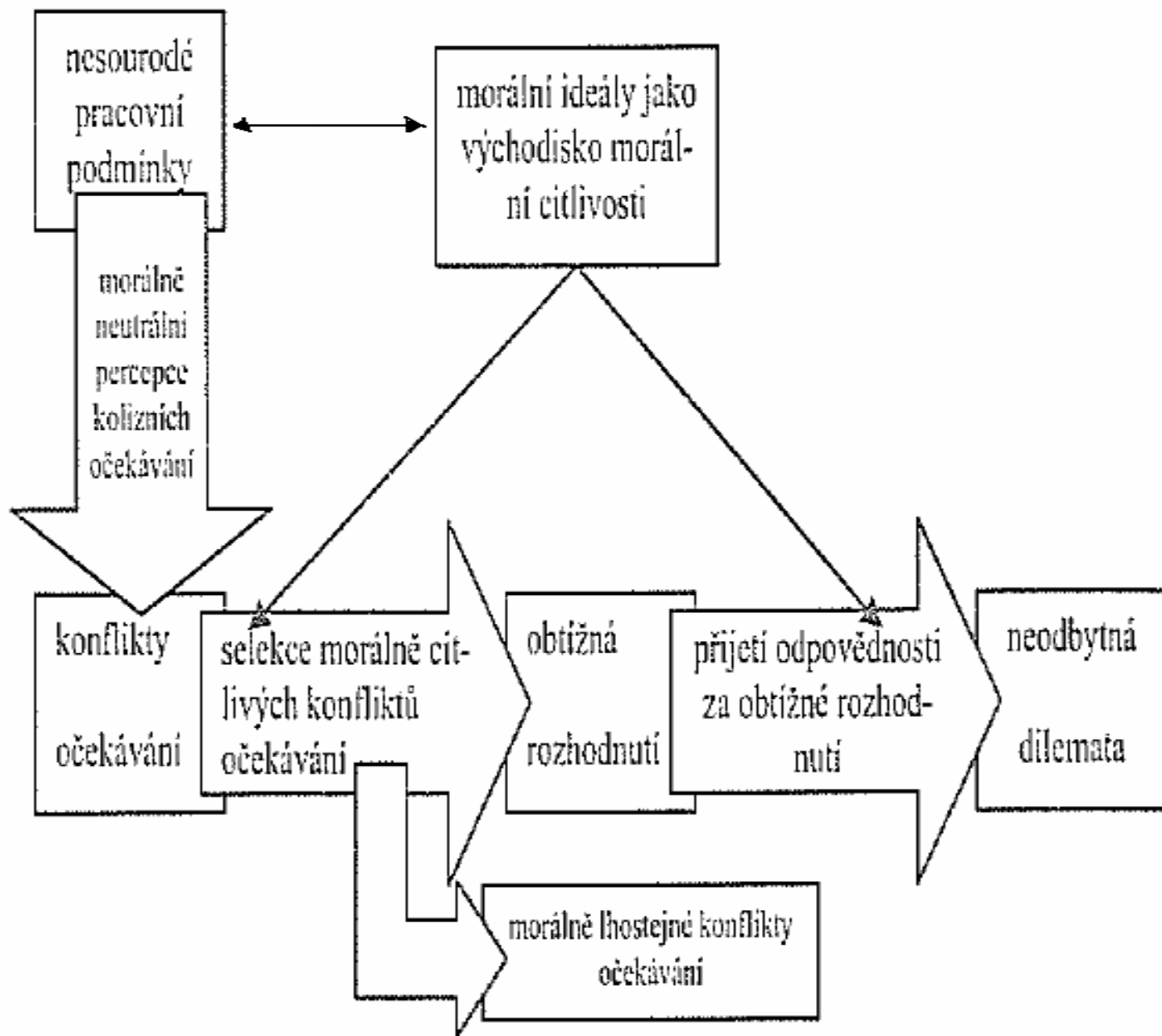
Dilema je nutná a obtížná volba mezi dvěma vzájemně se vylučujícími možnostmi

Vznik dilematu



Proces vzniku dilematu dle Musil, Nečasová 2008:

- 1) Pracovníci jsou konfrontováni s nesourodými pracovními podmínkami
- 2) Pracovníci prožívají zkušenost s nesourodými pracovními podmínkami
- 3) V dilemata se mění pouze ta konfliktní očekávání, na která jsou pracovníci morálně citliví
- 4) Dilematem se pracovník zabývá jen tehdy, pokud za rozhodnutí cítí vlastní odpovědnost



(Morální) Ideály, (morální) citlivost

= Soubor hodnot a východisek, na základě kterých se pracovníci snaží jednat s klienty.

Morální ideály mají v tomto případě více funkcí dle Musil, Nečasová 2008:

1. Východisko pro percepci a hodnocení pracovních podmínek (problematické X neproblematické)
2. Východisko (morální) citlivosti pracovníků na konfliktní očekávání
3. Přijetí či nepřijetí odpovědnosti za rozhodnutí

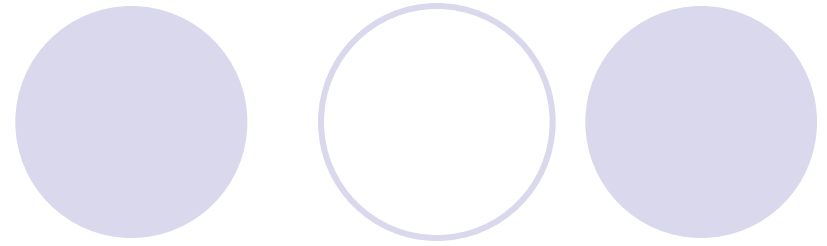
Způsoby zvládnání dilematu



dle Musil, Nečasová 2008:

- 1) Změna nesourodých pracovních podmínek
- 2) Obcházení dilematu
- 3) Setrvání u dilematu
- 4) Jednoznačná volba ??

Dělení dilemat



- Zjevná (neodbytná) X latentní
- Všední X strategická

Strategická dilemata



Strategická dilemata se zabývají významem služeb pracovníků pro společnost. Zvládání strategických dilemat ovlivňuje podobu operační strategie organizace, v níž pracovníci pracují. Rozlišujeme čtyři typy strategických dilemat:

- 1) dilema mezi veřejnými a dílčími zájmy,
- 2) dilema mezi bezprostředními a zprostředkovanými východisky volby cílů intervence,
- 3) dilema mezi zaměřením na řešení případu a snahou o změnu poměrů ve společnosti a
- 4) dilema mezi důrazem na změnu klienta a změnu jeho sociálního prostředí.

Typy všedních dilemat



- 1) **dilema mezi komplexními a zjednodušenými cíli**
- 2) dilema mezi množstvím klientů a kvalitou poskytovaných služeb
- 3) dilema mezi rovnocenným přístupem ke všem klientům a upřednostňováním některých z nich
- 4) dilema mezi jednostranností a symetrií ve vztazích ke klientům
- 5) dilema mezi situačním a procedurálním přístupem k problémům klienta
- 6) dilema mezi poskytováním materiální a nemateriální pomoci
- 7) dilema mezi snahou zasáhnout včas a obavou z unáhleného zásahu

Dilema mezi komplexními a zjednodušenými cíly

- Nejasnost a mnohoznačnost cílů
 - morální zdůvodňování poskytování služeb
 - rámcová a obecná formulace cílů
 - způsob tvorby programů poskytování služeb
 - složitost a nejasnost potíží klientů
 - různá očekávání zainteresovaných subjektů
- Konkretizace cílů, výběr slučitelných cílů

Lipsky 1980, Musil 2004

Konkrétní příklad z ADSM (SPR)

Morální ideály: podpořit zájem klientky o dítě; zajištění, aby dítě bylo v pořádku; fungování klientky, pomoc klientkám v dosažení jejich cílů; aby klientky zjistily, co vše je pro ně důležité a aby našly nutné souvislosti; respektovat individualitu a přání klientky; podpořit schopnosti klientky samostatně vést svůj život a zajištění schopnosti klientky si předpoklady pro to udržet, upravení rolí ve vztahu matka-dítě

Matka se stará o děti; děti slušně vychovává; našla si práci; trvalé bydliště; vydělává si peníze a žije se svými dětmi; lékař; pravidelný režim dne; školka

pomoc; rada; motivace

Nesourodé pracovní podmínky:

- nebyla k dispozici potřebná služba protialkoholické pobytové léčebny, ideální služba „něco mezi“ v ČR neexistuje
- zákonná úprava exekucí

„Nebylo co s ní udělat... Ale když nemá kde bydlet, tak nebude na žádnou ambulantní léčbu docházet.“

„Ta klientka prostě když žije z dávky hmotné nouze a má třeba 300 tisíc dluh, ho v životě nesplatí.“

„A můžete vymýšlet cokoli, jednat s exekutory, psát na soudy, můžete žádat o jakékoli splátky, ta klientka to do smrti nesplatí. A celý život bude žít tak, aby nikdy nic neměla, aby jí ten exekutor nemohl nikdy nic vzít.“

Rozhodování se mezi dvěma možnostmi:

- zda s klientkou pracovat přes to, že není možné dosažení žádoucího cíle, věnovat jí čas a energii, které se možná nezhodnotí, ale pomoci jí alespoň na chvíli a v dílčích věcech nebo
- nepracovat s klientkou vůbec (respektive pracovat s ní jen „na oko“), odmítnout dílčí cíle jako nedostatečné a svůj čas věnovat klientkám, kterým „je pomoci“, ale vystavit se výčtkám svědomí, že nejednám v souladu s hodnotou pomoci klientce.

Jednání:

- 1) Snaha o změnu pracovních podmínek: *hledat místo v protialkoholní léčbě a vyjednat individualizovanou péči; jednat s exekutory, psát na soudy, žádat o splátky*
- 2) Změna jednání: Snaha o alespoň částečnou pomoc → **výčitky svědomí** → **racionalizace a modifikace morálního ideálu**

Náměty pro diskusi



- Co by ještě mohla sociální pracovnice udělat, aby mohla klientce závislé na alkoholu či klientce s dluhy lépe a komplexněji pomoci?
- Jak se může sociální pracovnice nejlépe vyrovnat s pocitem selhání, bezmocnosti či nedostatku vlastní kompetence, které se po neúspěšné snaze pomoci dostavují?

Konkrétní příklad z firmy (VPL)

- **Morální ideály:** péče o zaměstnance, spokojenost zaměstnanců, zdraví zaměstnanců, dobré vztahy se zaměstnanci; dodržování pracovních předpisů, šetření finančních nákladů, vyhovění požadavkům nadřízených

Nesourodé pracovní podmínky:

- Pracovní rukavice vydávané zaměstnancům jsou sice levné, ale nechrání je dostatečně před pracovním úrazem, jsou nepohodlné, nevyhovující
- Vedení není ochotné investovat více peněz do zaměstnanců (ochranných pomůcek) z důvodu šetření ve firmě

Rozhodování se mezi dvěma možnostmi

- Plnit zadanou práci od nadřízených, nepůsobit si problémy navíc, i když ochranné prac. pomůcky neplní svoji funkci a je ohroženo zdraví zaměstnanců a tito jsou nespokojení
- Překročit rámec svých kompetencí a vyjednávat s nadřízenými o zvýšení kvality ochranných pomůcek (upozorňovat na jejich nedostatečnost), vyhovění požadavkům zaměstnanců firmy

Jednání

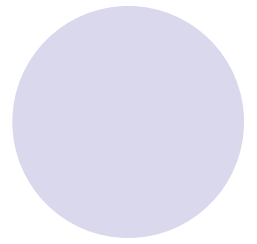
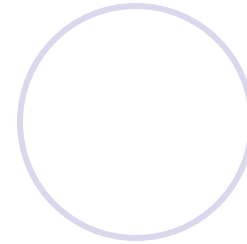
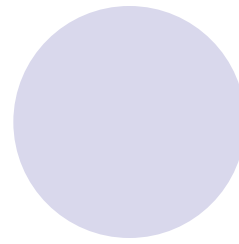
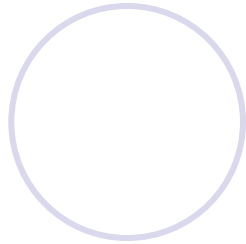
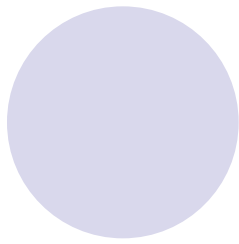


- Setrvání u dilematu – vyčkávání, odkládání
- Obcházení dilematu – přesvědčování zaměstnanců, že rukavice jsou dostatečné
- Změna prac. podmínek – navržení změny způsobu nakupování

Zdroje



- MUSIL, L. 2004. „*Ráda bych Vám pomohla, ale ...*“ *Dilemata práce s klienty v organizacích*. Brno: Marek Zeman.
- MUSIL, L., NEČASOVÁ, M. 2008. Zvládání nesourodých očekávání a morální orientace sociálních pracovníků. In: Šrajer, J., Musil, L. (eds.) *Etické kontexty sociální práce s rodinou*. Brno: Albert, 2008, 83–106.
- KŘÍČKOVÁ, L. 2011. „Všední dilemata sociálních pracovníků v azylovém domě pro matky s dětmi“. Brno: FSS MU. (Diplomová práce)
- LIPSKY, M. 1980. *Street-level Bureaucracy. Dilemma of the Individual in Public Services*. New York: Russell Sage Foundation.



Děkuji za pozornost 😊