

# **SYSTEMICKÉ KOUČOVÁNÍ NEZAMĚSTNANÝCH**

**Systemický přístup při práci s nezaměstnanými.**

**Trochu teorie a popis vlastní praxe při práci  
v rekvalifikačních kurzech a při poradenských činnostech pro  
nezaměstnané.**

**Pavel VÍTEK**

**Lazníčky 2005  
Aktualizované vydání: 4.8.2010**

Anotace práce:

Cílem této práce je ověřit aplikovatelnost systemického přístupu při práci s nezaměstnanými a současně popsat teoretické předpoklady a své praktické zkušenosti z této práce. Vše je popisováno na základě osobní zkušenosti poradce, lektora, kouče v motivačních kurzech pro nezaměstnané a při poradenských činnostech pro nezaměstnané. Tyto aktivity byly realizovány vzdělávacím střediskem M-centrum Jihlava a nyní jsou realizovány jménem Centra celoživotního vzdělávání Marlin, s.r.o. v Uherském Hradišti pro úřady práce v ČR.

V průběhu celé práce je snaha autora o hledání alternujících pohledů na jevy související s daným tématem a otevírání nových možností při komunikaci se čtenářem. Postupně jsou čtenáři nabízena jednotlivá témata (viz. obsah práce) a v závěru je na základě předchozích kapitol odpovězeno na základní otázku celé práce – zda lze pracovat systemicky s nezaměstnanými.

# OBSAH

1	Úvod - proč já tohle vlastně píšu? .....	5
2	Způsob psaní této práce a stěžejní otázka – jak to píšu a co tím sleduji? .....	6
3	Použitá metoda a techniky – jak je to s tím rozhovorem? .....	9
4	Možné způsoby práce s klienty – jak vlastně s lidmi pracujeme aneb co je to to systemický? .....	11
4.1	Radikální konstruktivismus .....	11
4.2	Systemický přístup, systemika, systemické myšlení .....	12
4.3	Systemické koučování .....	14
4.3.1	Koučování = změna vědomí a odpovědnosti .....	14
4.3.2	Koučování = forma vzdělávání na pracovišti .....	16
4.3.3	Koučování = součást situačního vedení.....	16
4.3.4	Koučování = technika vedení směřující k dosažení cílů vedení.....	17
4.3.5	Systemické koučování .....	18
4.3.6	Tipy na ztroskotání při koučování:.....	19
4.3.7	Tak co to teda je koučování? .....	20
4.4	Kde o tom najdeme víc? .....	21
5	Nezaměstnanost a její dilemata - v jakém kontextu se to pohybujeme? .....	22
5.1	Jak to může vidět pracovník? .....	22
5.1.1	Pracovník – státní úředník.....	22
5.1.2	Pracovník – psycholog .....	23
5.1.3	Pracovník – sociolog.....	23
5.1.4	Pracovník – politik.....	24
5.1.5	Pracovník – policista.....	24
5.1.6	Pracovník – sociální pracovník .....	24
5.1.7	Pracovník – právník.....	25
5.1.8	Pracovník – ekonom.....	25
5.1.9	Pracovník – lékař .....	25
5.1.10	Pracovník – zaměstnanec .....	26
5.1.11	Pracovník – zaměstnavatel, personalista .....	26
5.1.12	Pracovník – člen rodiny, dítě .....	26
5.1.13	Pracovník – důchodce .....	26
5.1.14	Pracovník – vzdělavatel .....	27
5.1.15	Pracovník – andragog .....	27
5.1.16	Pracovník – systemicky pracující pracovník.....	28
5.2	Jak to může vidět klient? .....	29
5.2.1	Klient – přicházející s tématem zakázka .....	29
5.2.2	Klient – přicházející s tématem stížnost .....	29
5.2.3	Klient – přicházející s tématem návštěva .....	30
6	Zákazníci - s kým to děláme, s kým pracujeme? .....	31
6.1	Zákazník klient.....	33
6.1.1	Problémový klient .....	35
6.2	Zákazník zadavatel zakázky.....	36
6.3	Zákazník kouč (pracovník).....	37

6.3.1	Budeme spolu stavět komín z kostek? .....	38
7	Krátké zastavení uprostřed práce – co to tu spolu děláme? .....	40
8	Poradenské činnosti, dříve motivační kurzy pro nezaměstnané v ČR - jak to bylo a jak to s nimi je nyní? .....	41
8.1	Co znamená motivační kurzy .....	41
8.1.1	Úsměvná historka? .....	41
8.2	Historie – jak to bylo s vývojem motivačních kurzů .....	41
8.3	Názvy našich kurzů .....	42
8.4	Akreditace motivačních kurzů .....	42
8.5	Začátky akcí .....	43
8.6	Jak hodnotí naše akce klienti .....	44
9	Marketing – prodáme to? .....	45
9.1	Co je to marketing? .....	45
9.2	Jak se mohou prodávat nezaměstnaní? .....	46
9.3	Jak prodávat poradenské činnosti pro nezaměstnané? .....	47
10	Systemický přístup a vzdělávání (dospělých) v ČR - jde to tak i jinde? .....	52
10.1	O čem to naše vzdělávání je? .....	52
10.1.1	Jak se to snažit dětem zprotivit .....	52
10.1.2	Vzdělávání pro život .....	53
10.1.3	Jak to mám při vzdělávání já? .....	53
10.2	Vzdělávání pracovníků úřadů práce .....	53
10.2.1	Co pro to mohu udělat já? .....	54
10.2.2	Jak je to s personální prací na úřadech práce .....	55
11	Náměty pro další práci - jak to dělat dál? .....	56
11.1	Možné změny, neustálý vývoj .....	56
11.2	Individualizace v rámci práce se skupinou .....	56
11.3	Nezaměstnaní pomáhají nezaměstnaným .....	57
12	Lze systemicky pracovat s nezaměstnanými - jde to teda? .....	59
12.1	Malý příběh na úvod závěru .....	59
12.2	Jde to teda? .....	60
13	Použitá literatura – z čeho jsem čerpal? .....	62
14	Přílohy .....	63
14.1	Příloha č. 1 Názory klientů na motivační kurz .....	63
14.2	Příloha č. 2 Vzdělávací projekt pro pracovníky úřadů práce .....	64
	Poděkování – komu a za co vděčím? .....	67

# 1 Úvod - proč já tohle vlastně píšu?

„Proč já mám tohle číst?“ Tak možná, že právě tato otázka nyní napadla čtenáře, kterému se dostala do ruky tato kniha. U někoho může být jedna z možných odpovědí, protože je to součást mé práce nebo mého studia. U mnohých dalších jednoduše proto, že se jim tento text dostal různými cestami osudu do rukou. Ovšem další možné odpovědi bych rád nechal na čtenáři, který se rozhodne „zakousnout“ do následujících řádků. Ty ho buď odradí nebo naopak zaujmou a dle toho si každý sám, po svém a jak to jemu bude vyhovovat nejvíce, vytvoří odpověď na úvodní otázku.

Já bych však tuto otázku trochu předělal a obrátil ji směrem k sobě: „**Proč já tohle vlastně píšu?**“

Přiznávám, původně jsem tuto práci psal jako závěrečnou práci svého studia na katedře andragogiky Univerzity Palackého v Olomouci. A to především proto, že to byla součást mého studia. Podobný nápad mi vrtal v hlavě už dlouhou dobu, ale zatím jsem nenašel dostatek síly, abych si psaní podobné práce zařadil jako nedílnou součást své každodenní činnosti. Vždy bylo něco přednějšího. Starat se o firmu, o její finanční soběstačnost, pracovat se svými klienty, včetně těch, jichž se dotýká tato práce, starat se o rodinu, o malého syna, o rodinný domek, o zahradu. Možná jsou vám podobné starosti blízké. A právě až nutnost ukončit studium na vysoké škole mimo jiné také předložením a obhájením své závěrečné práce, mě donutila upřednostnit tuto činnost před mnoha dalšími, „důležitějšími“ činnostmi. Po úspěšném obhájení této práce, kdy mi konzultant Ivan Úlehla doporučil její publikování jsem byl zavalen mnoha dalšími činnostmi a taky jsem si potřeboval od této práce na chvíli odpočinout. A po čase se k ní znovu vracím, abych jí trochu přepracoval, doplnil a nabídl jí i jiným zájemcům o uvedená témata. Během času, který utekl od napsání této práce, se mnoho věcí změnilo, včetně některých mých pohledů na daná témata.

Dostává se vám tedy nyní do rukou nabídka ubírat myšlenky mnou navrženým směrem. Neboť to je asi jedním ze dvou mých hlavních cílů. Jazykem pokud možno blízkým ne – systemicky (tento pojem později vysvětlím) myslícím čtenářům nabídnout možnost zamyslet se nad daným tématem jinak, než byli doposud zvyklí. Vycházejí z teoretických předpokladů podělit se se čtenáři o své zkušenosti z práce v motivačních kurzech pro nezaměstnané a při poradenských činnostech pro nezaměstnané. A tím druhým cílem je společně hledat odpověď na stěžejní otázku této práce – o ní více ve druhé kapitole.

Prosím polemizujte se mnou, souhlaste se mnou, nesouhlaste se mnou, pokud budete chtít, berte tento text jako návnadu - podnět k další práci se svými zákazníky – klienty, studenty, zaměstnanci, nadřízenými, kolegy. V žádném případě ho prosím neberte jako to jediné možné a správné řešení, jak vidět danou problematiku. A pokud budete chtít, rád přivítám jakékoliv vaše připomínky, náměty, podněty, reflexe tohoto textu. Zkrátka vše, co Vás při čtení následujících řádků bude napadat<sup>1</sup> a budete se o to se mnou chtít podělit. Třeba Vás to bude bavit, třeba se Vám to bude líbit a hlavně Vám to třeba k něčemu bude.

Takže, kdo máte chuť udělat si čas a směřovat své myšlenky mnou nabízeným směrem, zvu Vás ke společnému sdílení prenatálního vývoje, dětství, mládí a věřím, že i dospělosti mého psaného potomka.

---

<sup>1</sup> Teda kromě virů, bacilů, dětí, manželek, manželů a apod.

## 2 Způsob psaní této práce a stěžejní otázka – jak to píšu a co tím sleduji?

Než se začnu věnovat přímo tématům jež se týkají nezaměstnanosti a mé práce s nezaměstnanými, chci v této kapitole napsat pár řádků o způsobu psaní této práce. I když zdánlivě tato dvě témata, práce s nezaměstnanými a psaní knihy, nemají mnoho společného, můžeme zde na tyto činnosti nahlédnout z jednoho společného pohledu. Pracovník pracující s nezaměstnanými, stejně jako autor knihy, může volit z několika, minimálně však ze dvou různých způsobů jak k těmto činnostem přistoupit. Zde tyto způsoby nabízím čtenářům. Současně zde předkládám stěžejní otázku celé práce.

Pracovník se může označit za experta, odborníka na dané téma. Na základě své osobní zkušenosti, na základě nastudovaných materiálů, literatury, studijních textů, vlastního odborného vzdělávání, složených zkoušek a obhájených prací může nabýt dojmu, že ví o dané problematice více než ostatní. Že se v ní lépe orientuje, osvojil si nejnovější poznatky nebo aspoň nejrozšířenější či nejuznávanější poznatky v daném oboru a může je předávat ostatním. Stal se z něho expert. Může ostatním pomáhat, vzdělávat je, zkoušet je – prostě říkat jak to je a jak se věci opravdu mají. Jak jsou skutečně správně. K tomuto sdělování pak pracovník, či autor volí různé způsoby jak oslovit klienta nebo čtenáře. Lze vyjádřit myšlenku, že v našich podmínkách začínají čím dál tím více převažovat, aspoň ve vzdělávání dospělých, různé participativní způsoby práce, snažící se klienta více aktivizovat, více ho vtáhnout do onoho předávání myšlenek, pohledů experta. Pak máme vlastně často experta na druhou – experta na dané téma a současně experta na sdělování a předávání těch správných myšlenek, onoho penza znalostí potřebného pro úspěšné absolvování daného vzdělávání, vyřešení daného problému, zvládnutí dané situace v pracovním či soukromém životě.

Tento způsob práce, kdy expert, odborník v dané oblasti předává své znalosti, druhým, je dle mých zkušeností velmi rozšířený. Možná bychom mohli přesněji místo termínu „předává své znalosti“ napsat „kdy se snaží své znalosti předávat“ druhým a určitým způsobem ověřovat úspěšnost předání. Často je tento způsob velmi úspěšný a užitečný. Především z pohledu předávajícího. Někdy je úspěšně hodnocen i přijímajícím.

Na rozdíl od výše uvedeného expertního pojetí já pojmám svoji expertnost v jiné rovině. Stejně jako při práci s nezaměstnanými, tak i při psaní knihy. Mohu se označit za experta, odborníka na práci s vlastními možnostmi a na vytváření prostoru pro práci klienta, čtenáře. Mohu předkládat různá možná řešení, mohu přinášet nové a jiné pohledy, mohu sdělovat své zkušenosti. Ale vždy jako jedny z několika, častěji z mnoha, dalších. V tom je moje profesionalita. Mám různé odborné znalosti, dovednosti, zkušenosti. Jsem si vědom toho, že to nemusí být ty nejlepší, ty jediné a správné. Uvědomuji si rozdílnost jedinců, rozdílnost situací a také rozdílnost a rozmanitost jejich řešení. Rozmanitost příběhů, jež prožíváme a jejichž jsme aktivními spolutvůrci. Toto uvědomování mi dává možnost být pozorovatelem probíhajícího a nahlížet ho s určitým odstupem. To mi umožňuje nechávat druhému více prostoru pro přebírání odpovědnosti za jeho právě probíhající příběh<sup>2</sup> a nesnažit se mu uzavírat další možnosti mými jednoznačnými pravdami. Pokud sděluji své názory a pohledy, sám si uvědomuji, že jsou moje a že jsou jedněmi z mnoha.

---

<sup>2</sup> To, co právě prožívá.

Mám tedy nyní jedinečnou příležitost. Stejně jako ostatní lidé, stejně jako já při své práci s klienty, si nyní mohu sám vybrat. Jaká bude moje nabídka pro klienta, čtenáře? Budu přinášet a zde předkládat připravené a naučené „pravdy“ nebo budeme společně tvořit? Budu se snažit podněcovat myšlení svého partnera v rozhovoru, čtenáře této knihy? Rozhodl jsem se, že zvolím tuto druhou variantu. Při práci s klienty i při psaní této práce.

V průběhu celé této knihy si chci společně se čtenářem klást otázky, naznačovat různé odpovědi jako jedny z mnoha možných. Otázky typu „jak to je, jaká je pravda“ slyším jinak. V mém pojetí se mění na otázku: „Jak to vidím já?“ Na tyto otázky odpovídá vždy konkrétní člověk, pracovník. I já se zde pokusím hledat odpovědi na tyto otázky. A možná nebudu sám...

Pokud však chce někdo slyšet jednoznačné odpovědi na jednotlivá témata, bude pravděpodobně zklamán. Místo jednoznačných odpovědí zde předkládám k přemýšlení různé pohledy na jednotlivá témata jako inspiraci k vytváření si svých vlastních názorů.

Přesto se čtenář dočká z mé strany odpovědi na stěžejní otázku této knihy.

### **LZE PRACOVAT SYSTEMICKY S NEZAMĚSTNANÝMI?**

Nabízím těm z vás, kteří mají zájem o společné hledání a objevování dalších možností a pohledů na věci okolo nás: „Pojďme to spolu zkusit.“ Pojďme se, než se dostaneme k oné odpovědi na stěžejní otázku této práce, společně podívat na několik pohledů na jevy okolo nezaměstnanosti, vzdělávání, práce s lidmi. A především práce se sebou samým.

U každého tématu se budu snažit předložit aspoň dva možné, často zcela protichůdné pohledy. Nejde mi o to, nalézt, který z nich je lepší. Jde mi o to, ukázat, že lze mít rozdílné názory i na jevy okolo nás, které často považujeme za jednoznačné a nepřipouštíme si, že by to mohlo být i jinak. Možná to čtenáře popudí, možná to někoho znejistí. Možná to někomu dodá naději a sílu, že i on má právo na svůj názor na dění a jevy okolo sebe. A že je může říct, že s nimi může pracovat a nemusí se za ně stydět nebo se bát a lekat toho, že ho napadají. Nejde mi o to, vyvolávat nevráživost a hádky o tom, jak je to doopravdy. Jde mi o nastínění jednoho z možných pohledů. O uvědomění si, že to může být také tak, jak to vidí konkrétní jedinec – pozorovatel dění okolo sebe, pozorovatel svého konání a pozorovatel dění ve svém nitru.

Domnívám se, že již na základě těchto řádků si bude moci čtenář udělat malou představu o mém způsobu práce s klienty. Ač jsem psal o tvorbě knihy.

Rozhovor „tváří v tvář“ je přeci jenom trochu jiný než moje snaha o rozhovor se čtenářem. Opravdu tam v reálném čase spolu hovoří dva jedinci, kteří mají možnost se vzájemně připojovat<sup>3</sup> a reagovat tak jeden na druhého. Zde hovořím vlastně sám se sebou, ale se snahou zapojit do svého uvažování také vás. Inspirovat vás ke směřování vašich myšlenek mnou nabízeným směrem. Jsem však při této své snaze znevýhodněn<sup>4</sup>, jsem ochuzen o vaše přímé reakce, o vaše podněty inspirující mě k dalšímu přemýšlení. Uvědomuji si tuto rozdílnost situací a přesto volím formu pokusu o rozhovor se čtenářem. Stejně jako vy, i partner v přímém rozhovoru si nakonec sám vybere svoji cestu. Sám se rozhodne kudy a jak se bude ubírat jeho myšlení.

<sup>3</sup> Rozuměj připojovat v jazyce.

<sup>4</sup> Pro někoho by to mohla být výhoda – nikdo mu do toho nemluví.

Jako pěkný závěr této úvahy se mi zde hodí slova Maturany<sup>5</sup> „Podivuhodným způsobem nejsem odpovědný za to, co slyšíte, ale jsem zcela odpovědný za to, co říkám“ (Ludewig Kurt<sup>6</sup>, Systemická terapie, základy klinické teorie a praxe, 1. vydání, Praha, Palata, 1994, s. 47). A to jak při rozhovoru „tváří v tvář“, tak při psaní tohoto textu.

### **Shrnutí kapitoly:**

Společně s představením stěžejní otázky celé knihy, zda lze pracovat systemicky s nezaměstnanými, v této kapitole rozlišuji dvě možná sebezpojetí pracovníka pracujícího s nezaměstnanými. Sebezpojetí pracovníka – experta na určité téma, který učí klienty jak mají dle něho postupovat v jejich situaci. A sebezpojetí pracovníka – experta na práci s vlastními možnostmi a vytváření prostoru pro práci klientů, který jim nabízí pomoc v jejich situaci. Volím při své práci druhou z uvedených variant a provádím zde srovnání své práce s klienty s psaním této knihy. Rozhodl jsem se napsat práci o systemickém způsobu práce s nezaměstnanými systemicky.

---

<sup>5</sup> Humberto Maturana, chilský neurobiolog, autor významných teorií týkajících se biologie poznání, za nejzásadnější lze označit jeho 4 teze:

A. Lidské poznání je biologický fenomen a není determinováno objekty vnějšího světa, nýbrž strukturou organismu.

B. Lidé mají operacionálně a funkcionálně uzavřený nervový systém, který nediferencuje mezi vnějšími a vnitřními podněty. Proto jsou vjem a iluze, vnitřní a vnější podnět v principu nerozlišitelné.

C. Lidské poznání je výsledek „privátních“ zkušeností, jakožto výkon organismu má povahu zásadně subjektivní, a proto nepřenosnou.

D. Obsah komunikovaných poznatků určuje biologická struktura adresáta.

(srov. Ludewig Kurt, Systemická terapie, základy klinické teorie a praxe, 1. vydání, Praha, Palata, 1994, s. 42-50)

<sup>6</sup> Kurt Ludewig, doktor filozofie a diplomovaný psycholog, narozen v Chile, nyní žije v Německu, v letech 1974 – 1992 pracoval jako klinický psycholog a vedoucí psycholog na oddělení dětské a dorostové psychiatrie Univerzitní kliniky Hamburk-Eppendorf, v roce 1984 byl spoluzakladatelem Institutu pro systemická studia v Hamburku a od té doby je jeho ředitelem, je vedoucím psychologem na Klinice dětské a dorostové psychiatrie Univerzity v Münsteru, mezinárodní poradce pražského Institutu pro systemickou zkušenost.



### 3 Použitá metoda a techniky – jak je to s tím rozhovorem?

Na předcházející kapitole navazuje téma o použitých metodách a technikách při psaní této knihy. V této kapitole nabízím čtenáři k úvaze dva možné pohledy na tyto metody a techniky.

Metoda a technika. Pojmy ve vědě často používané a často nejednotně a velmi rozdílně chápané. Humanitní vědy měly často snahu své metody srovnávat s vědami přírodními. Snad aby dokázaly svou vědeckost. Pokud toto je měřítkem vědeckosti.

„Metoda = *algorithmus* postupů k dosažení cíle (z řeckého *methodos*)“ (Palán Zdeněk<sup>7</sup>: Výkladový slovník vzdělávání dospělých, 1. vydání, Praha, DAHA, 1997, s. 68-69).

Z andragogického pohledu můžeme provést základní členění na metody empiricko-kvantitativní (induktivní) a kvalitativně-interpretativní. Patří k nim především pozorování - systematicky organizované vnímání andragogických jevů, probíhajících ve vzdělávacím procesu, experiment - záměrné vyvolání určitého jevu a pozorování změn, které jej odlišují od průběhu v jiných podmínkách, genetická metoda - dospívání k závěrům na základě zkoumání počátečních a vývojových vlivů, teoretická analýza - postupné poznávání andragogických zákonitostí, jejich verifikace s cílem jejich obecného začlenění do poznatkového systému a andragogická statistika - kvalitativní metody, používané při hromadnějším výskytu jevů, včetně určování zkoumaných vzorků, vzájemných korelací, tendencí a hodnot v porovnávání skupin. U nich se nejčastěji jako techniky používají dotazník, rozhovor, didaktické testy, pozorování, anketa, beseda a experiment. (srovnej Palán Zdeněk: Základy andragogiky, 1. vydání, Praha, Vysoká škola J. A. Komenského, 2003, s. 77-80).

Z tohoto pohledu bychom mohli říci, že při psaní této práce jsem použil především jako základní metody a techniky **zúčastněné pozorování a rozhovor**. Sám se účastním práce s klienty jako poradce, lektor, kouč. Při této činnosti vědomě pozoruji dění okolo sebe a vedu s účastníky rozhovory. A své postřehy zde sděluji a snažím se je, podložené určitými citacemi z odborné literatury, nabídnout čtenářům.

Podívám-li se však na tuto otázku z jiného pohledu, mohu říci, že zde popisují vlastní vidění onoho pozorování a oněch rozhovorů vedených s klienty. Možná bychom mohli říci, že zde popisují rozhovor, jež vedu sám se sebou o tom, jak vidím dění okolo sebe při své práci. Jak vidím sebe, své klienty, rozhovory s nimi vedené. Toto mé vlastní vědomé pozorování dění okolo mne, vlastního zapojení v tomto dění a pozorování toho, co se při tom všem děje ve mně, co si o tom myslím a co mě při tom napadá nazývá systemický přístup reflektováním. A reflektování je metoda používaná v systemickém přístupu v rámci výkonu své profese. Proto bych také mohl říci, že metoda, kterou používám ve své profesi při práci s klienty a současně při psaní této knihy je **reflektování**. Uvědomování si své pozice pozorovatele jako spolutvůrce příběhu, jehož se prostřednictvím jazyka účastním. „Reflektování znamená soustavné a disciplinované pozorování své vlastní práce, přemítání nad ní v jejím průběhu a soustavné zacházení se sebou samým“ (Úlehla Ivan<sup>8</sup>: Umění pomáhat, 1. vydání, Písek, Renaissance, 1996, s. 15).

---

<sup>7</sup> Zdeněk Palán, PhDr., je pracovníkem MŠMT ČR a Národního vzdělávacího fondu, externím učitelem katedry andragogiky a personálního řízení filozofické fakulty UK v Praze, prezidentem Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, předsedou redakční rady časopisu Andragogika, dlouhodobě aktivně pracuje v oblasti vzdělávání dospělých.

„Rozhodující, co určuje pracovníkovu pozici, je jeho reflektování, tedy soustavné a disciplinované pozorování, co to vlastně dělá, kde se nalézá“ (tamtéž, str. 19).

„To zásadní, co odlišuje pracovníka profesionála od amatéra s dobrou vůlí, je zkušenost, že se může v kterékoliv chvíli zastavit, poodstoupit, podívat se z nadhledu na sebe samotného a své jednání s klientem. Jedině v této chvíli může plně využít své přípravy a na základě teorie, vědomostí a zkušeností si odpovědět na nejzákladnější otázky, kterými reflektuje svou práci: 1. Co já to tady vlastně dělám? 2. Proč to dělám, když nemusím?“ (tamtéž, str. 123)

Technikami jsou pak různé typy systemických otázek, algoritmus Peclové a další pomůcky pro práci pracovníka.

Rozhovor je prostředím, ve kterém se při práci s klienty, ale současně také při psaní této práce pohybují.

Jazyk je nástrojem – prostředníkem, díky kterému toto vše mohu dělat. Díky kterému získává moje konání smysl. Díky kterému získává nějaký smysl, pokud si ho konkrétní jedinec – pozorovatel stanoví, lidský život. Díky kterému lze vstupovat do sociálních systémů<sup>9</sup>.

Když jsem si to po sobě přečetl, napadá mě, že to může být pro čtenáře pěkně složité a zamotané. Přesto si myslím, že si v tom každý z vás něco vybere a nějak se zorientuje. Plně vám v tomto důvěřuji.

Slovy klasika „věřím, že důvěru ve mě vloženou nezklamete“ (neznámý autor, věta používána Vlastou Burianem).

### **Shrnutí kapitoly:**

Často dochází k nedorozuměním mezi lidmi, protože nejsou vyjasněny základní pojmy. Proto v této kapitole uvádím použité metody a techniky z pohledu andragogického a z pohledu systemického. Spolu s často uváděnými pojmy zúčastněné pozorování a rozhovor z pohledu andragogického jsou představeny některé pojmy z pohledu systemického. Především základní metoda systemické práce – reflektování.

---

<sup>8</sup> Ivan Úlehla, psycholog a psychoterapeut, spoluzakladatel Institutu pro systemickou zkušenost v Praze, vede výcviky v systemickém přístupu, supervizor Asociace manželských a rodinných poradců, učil na katedře Sociální práce FF UK Praha, pracuje ve své soukromé praxi v Písku, vede výcviky komunitního plánování.

<sup>9</sup> „Každou jakkoli krátce trvající interakci, pokud zakládá komunikaci, lze vyložit jako sociální systém, zatímco pouhé prostorové nahromadění interagujících lidí nemusí být žádným sociálním systémem“ (Ludewig Kurt, Systemická terapie, základy klinické teorie a praxe, 1. vydání, Praha, Palata, 1994, s. 69).

## 4 Možné způsoby práce s klienty – jak vlastně s lidmi pracujeme aneb co je to to systemický?

Nyní nastal čas splnit slib z úvodu této práce. Zmínit se o tom, jak lze chápat v této práci již mnohokrát použité slovo - slovo systemický. Než se však dostaneme k tomuto slovu, považuji za užitečné zmínit se o dalším termínu, ze kterého lze vycházet - o termínu radikální konstruktivismus. A následně se zde chci také věnovat pojmu koučování.

Tuto kapitolu jsem se rozhodl zařadit s cílem sjednocování jazyka. Abychom já a vy, čtenáři, měli možnost zkusit směřovat své myšlenky podobným směrem. Pro lidi znalé uvedených pojmů je možné tuto kapitolu přeskočit. I když budu rád, když právě vy se mnou budete polemizovat, sdělovat mi své reflexe a budeme hledat další možná vysvětlení zde uvedených témat. Máme pro to hodně společného – podobný jazyk. Pro čtenáře, kteří se setkávají s uvedenými pojmy poprvé, mám potřebu napsat v krátkosti pár slov. Přičemž si nejsem jist, že budou mít čtenáři po jejich přečtení jasněji. Možná právě naopak. Ale díky za takové „duševní zmatky“ otevírající možnost hledat své vlastní pohledy na sebe, svoji práci a své okolí. I od vás očekávám mnohé podněty a vzájemná vysvětlování, jak kdo rozumíme jednotlivým tématům.

### 4.1 Radikální konstruktivismus

Konstruktivismus chápu jako jednu z možných filozofií, jako jeden z možných pohledů na svět, na dění okolo nás. Je pro mě základem teorie poznání v systemickém myšlení.

Radikální konstruktivismus navazuje, mimo jiné, na **teorii kybernetiky 2. řádu**.

Lze se zabývat pozorováním pozorovaných subjektů a vytvářet umělou hranici mezi pozorovaným a pozorovatelem, kdy je aplikován princip objektivit – existuje objektivní pravda, pozorovatel ji zná a podle toho jedná. „Já jsem expert, pozoruji tvé konání a řeknu ti, co je špatně a co je dobře. Mé vlastnosti nebudou v tomto procesu hrát roli a nebudeme si jich všímat“. K takovéto úvaze ovšem pravděpodobně u tohoto experta nedojde, protože on se takovou otázkou nemusí zabývat a hlavně o ní nechce a nemusí hovořit s klientem. Zde je možné hovořit o kybernetice 1. řádu – o kybernetice pozorovaných systémů.

Naopak o kybernetice 2. řádu hovoříme jako o kybernetice pozorujících se systémů. Zde se pracovník stává součástí pozorovaného systému a jsou brány v potaz také jeho vlastnosti. Není zde potřeba dokazování objektivit. „Posun od pohledu na věci z vnějšku k pozorování vlastního pozorování vyplynul z vývoje neurofyzologie a neuropsychiatrie. Foerster říká, že položíme-li si otázku, jak pracuje mozek, dojdeme k závěru, že je zapotřebí mozku, aby mohla být o mozku napsána teorie. Její autor musí brát v úvahu sama sebe, kybernetik musí brát v úvahu vlastní aktivitu. Kybernetika se stává kybernetikou kybernetiky – kybernetikou 2. řádu“ (Pecháčková Soňa: Zpráva o systemické terapii, 1. vydání, Praha, Institut pro systemickou zkušenost, 1993, s. 23).

Konstruktivismus neříká jak věci jsou, ale ptá se, jak jim rozumíme a hledá naši aktivní účast při vytváření - konstruování svého vlastního světa. Hledá místo pozorovatele - člověka a jazyka při utváření světa.

„V jistém smyslu systemický vědec shledává, že je vystaven první biblické otázce: Kdo jsi? Jí končí naivní vztah k přírodě – stav ráje – a ona uvozuje rozlišení mezi

dobrem a zlem v lidském rozhovoru. Můžeme mluvit o druhém vyhnání z ráje: Vědcovo Já a odpovědnost za vlastní jednání pak nadále zůstávají ve středu jeho zájmu. Nyní už nemůžeme svou odpovědnost svádět na /objektivní realitu/. V tomto etickém důsledku vychází nejzřetelněji najevo šokující účinek systemického myšlení. Namísto /objektivní reality/ zkoumá nyní vědec biologickou strukturu toho, kdo svět stváří. Obrací se tedy k pozorovateli, to jest k sobě samému jako k tomu, kdo konstituuje v aktu pozorování.“ (Ludewig Kurt, Systemická terapie, základy klinické teorie a praxe, 1. vydání, Praha, Palata, 1994, s. 43)

Na základě teorie konstruktivismu nejsme omezeni pouze na hledání objektivních pravd, ale musíme se zabývat tím, jak tuto "objektivní pravdu" vytváříme a zda a jak ji lze měnit ve spolupráci s dalšími subjekty - v sociálních systémech.

„Radikální konstruktivismus vylučuje možnost poznat objektivní realitu. Tvrdí, že neexistuje žádná cesta k objektivní skutečnosti. Radikální konstruktivismus nepopírá skutečnost, nevěří však v její, na subjektu nezávislé, poznání. Podle von Glasersfelda neodhalujeme venkovní svět, my ho vynalézáme, konstruujeme.“ (tamtéž, str. 24).

## 4.2 Systemický přístup, systemika, systemické myšlení

Všem těmto pojmům rozumím jako označením pro určitý způsob práce - myšlení v pomáhajících profesích vycházející z teorie radikálního konstruktivismu. Způsob práce, který zavádí do praxe nové chápání role pracovníka a role klienta. Nové pohledy na sociální systémy a na možnosti řešení problémových systémů. Tradiční pojem pomoci je rozlišen na **pomoc** v užším slova smyslu = nabízení spolupráce a kontrolu = přebírání zodpovědnosti. Je definována nová metoda práce pracovníka - **reflektování**, jako způsob práce sama s sebou.

Tyto tři pojmy považuji za základ systemicky pracujícího pracovníka. Bez nich<sup>10</sup> si nedovedu představit systemickou práci. Pracovník při své práci reflektuje své konání. Především rozlišuje zda pomáhá nebo kontroluje. Co právě dělá – nabízí pracovníkovi spolupráci nebo za něho přebírá zodpovědnost? Pomocí - nabízením spolupráce rozumím práci na tom, s čím přichází klient. Zjišťování jeho objednávky, dojednávání zakázky - vlastní nabízení pomoci, čím mu může být pracovník užitečný a práci na této zakázce. Kontrolou - přebíráním starosti rozumím práci na tom, s čím přichází pracovník. Práci na jeho tématu, na jeho přáních a očekáváních. Pracovník se často může domnívat, že pomáhá, ale pokud si to jasně s klientem nedomluví, kontroluje. A pak je často zklamaný<sup>11</sup>, že ten druhý odmítá jeho „pomoc“. Ze zkušenosti jsem zjistil, že ač toto rozlišení vypadá velmi jednoduše, je pro pracovníky velmi těžké při své profesi<sup>12</sup> ho vědomě provádět a podle toho s partnerem v rozhovoru pracovat. Se životním partnerem je to malý zázrak. Více, velmi srozumitelně a inspirativně na toto téma v knize Úlehla Ivan: Umění pomáhat (viz. seznam použité literatury).

Tento způsob práce mám spojený s užitkem, krásou - příjemnem profese a respektem. A to všestrannými - směrem k sobě samému i k partnerovi v rozhovoru.

„Systemický přístup = disciplína zkoumající systémy coby konstrukty pozorovatele používaná v psychoterapii, sociální práci, medicíně, lingvistice a podobně. Institut

<sup>10</sup> Nebo jejich ekvivalentů v jazyce.

<sup>11</sup> Nebo naštváný.

<sup>12</sup> Ale třeba i při výchově dětí, pokud se rozhodnou to aplikovat i zde.

pro systemickou zkušenost Praha.“ (Úlehla Ivan: Umění pomáhat, 1. vydání, Písek, Renaissance, 1996, s. 105).

Systemický přístup nachází uplatnění v různých oblastech psychosociální práce - práce psychologů, psychiatrů, sociálních pracovníků, rodinných a manželských poradců, lékařů, speciálních pedagogů, pracovníků státní správy, ale současně také ve vzdělávání - učitelé, výchovní poradci, lektoři, koučové a podnikání nebo řízení - podnikatelé, manažeři, vedoucí pracovníci, personalisté, koučové.

Často dochází k záměně slova systemický za jiná slova – např. systematický, systémový. A také pod pojmem systemický lze chápat různé významy vycházející z různých pojetí teorie systémů. Kurt Ludewig uvádí, že "adjektivum systemický označuje obecný myšlenkový přístup, totiž konstruktivistické porozumění teorii systému" (Ludewig Kurt, Systemická terapie, základy klinické teorie a praxe, 1. vydání, Praha, Palata, 1994, s. 41). Základní teze systemického myšlení lze dle něho shrnout takto:

1. Vše řečené je řečené pozorovatelem
  2. Pozorovatel je jazykující živá bytost
  3. Vše řečené je vytvořeno jazykováním
  4. "Reality" jsou argumenty v konverzování
  5. Systémy jsou komplexní jednotky vytvořené jazykováním
  6. Systemicky myslet znamená soustředit se na systémy
- (srov. tamtéž, str. 58)

Inspirojící či provokující? Pokud ano, dobře. Troufám si tvrdit, že mnoho absolventů výcviků v systemickém přístupu muselo nad uvedenou citací hluboce přemýšlet. Já také. Cílem podobných tezí je nabídnout vodítka k popisu toho, co dělám. Nabídnout je především sobě.

U nás zavedl tento pojem Petr Boš.

Systemické myšlení se stejně jako vše kolem nás neustále vyvíjí - u každého pozorovatele jedinečně.

Existuje mnoho kritiků radikálního konstruktivismu a systemického myšlení. Vytýkají často systemickému myšlení biologismus, neobehaviorismus, nejasnou terminologii, esoteričnost, nevědeckost. Se všemi těmito kritikami lze srozumitelně a smysluplně polemizovat. Velmi pěkně o tom hovoří Ludewig. (srov. Ludewig Kurt, Systemická terapie, základy klinické teorie a praxe, 1. vydání, Praha, Palata, 1994, s. 56-58). Já se však nejčastěji setkávám se dvěma typy kritiky:

1. Obava z možnosti zneužití systemického myšlení pracovníkem – pokud každý z nás je v roli pozorovatele a vytváří svůj svět, může ho vytvářet tak, aby to velmi znevýhodňovalo/zvýhodňovalo určité jedince nebo skupiny. Například by bylo možné snadno tímto způsobem obhájit rasismus, fašismus a podobné směry. Já se setkávám s tím, že lidé někdy zaměňují systemické myšlení a používání systemických technik. Toto používání systemických technik vydávají za systemické myšlení, označují ho jako systemický přístup. Uvedená výtku by byla oprávněná v situaci, kdy by se jednalo o pouhé používání systemických technik<sup>13</sup>. Ty lze pochopitelně zneužít stejně jako kterékoliv jiné techniky práce s lidmi. Pokud však mluvíme o systemickém myšlení, není v žádném případě opodstatněná, neboť již

---

<sup>13</sup> Konstruktivní dotazování – různé typy systemických otázek, externalizace, dekonstrukce, vyjasňování

samo přijetí základních systemických tezí předpokládá rovnocennost jedinců. Osvobození člověka od nutnosti vejít se do pravidel diktovaných ve jménu objektivní reality mu dává do rukou moc rozhodovat o sobě svobodně a připojovat se dle své vůle k nabídkám ostatních jedinců. „Výklad sociálních poměrů je výsledkem konsenzualizace jazykujících bytostí. Systemické myšlení tudíž podporuje utváření pro člověka důstojného způsobu života“ (tamtéž, str. 57). Pokud systemické myšlení někoho zvýhodňuje, pak zvýhodňuje člověka.

Konec konců zneužití lze prakticky vše na světě. Ale právě systemický přístup je tomuto zneužití dle mého mínění velmi vzdálen. Především vzhledem k důležitosti etiky profesionální práce pro systemicky pracující pracovníky. Tato etika neznamená nutnost vejít se do „eticky se tvářících norem společnosti“, ale vědomou volbu vlastní práce v rámci zplnomocňování, přijímání a respektování klientů. Systemický přístup právě proto, že reflektuje snadnost zneužití systemických technik, klade uvedený důraz na etiku profesionála.

2. Požadavek jasně a jednoznačně formulovaných závěrů. Pro mnoho jedinců je dle jejich mínění systemické myšlení ohrožující, protože bere zdánlivou jistotu, jež někomu může poskytovat sdílení objektivních pravd. Pokud se člověk může přiklonit k něčím názorům, nechat za sebe někoho rozhodovat a nemusí přebírat zodpovědnost za svá rozhodnutí, může to někomu vyhovovat. Stejně tak, když se může opřít při svém argumentování o „objektivní pravdy.“ A tyto „výhody“ často systemické myšlení zdánlivě bere, protože říká, že jsou jedněmi z možných a předkládá další možný pohled. Paradoxně však může jedinec, sdílející systemické myšlení, působit na někoho jako velmi sebevědomý a sebejistý. Ano, z určitého pohledu je. Protože si je vědom toho, že on je spoluvůrcem právě probíhajícího dění a nemusí se chtít vtěsnat do jednoznačně předkládaných norem. Je si vědom své moci při svém připojování k příběhům druhých a nabízení svých příběhů druhým. Tato jeho volnost mu dává možnost jednat tak, že ostatní mohou jeho konání označovat za sebejisté a sebevědomé.

Než jedinec přijme nejistoty jako užitečné východisko, mohou mu „jistoty“ objektivní reality scházet. Obzvláště v případě, pokud na ně byl zvyklý v předchozím životě a byl pevně ukotven ve své roli experta „objektivních pravd“. Je vždy na každém z nás, kterým směrem se rozhodneme vydat. Systemicky pracovat nemusíme – je naší volbou, pro jaký způsob práce se rozhodneme.

### 4.3 Systemické koučování

Nesetkal jsem se se záměnou pojmu radikální konstruktivismus za jiný pojem. Občas jsem se setkal se záměnou pojmu systemický. Ale dost často se setkávám se záměnou pojmu koučování. Proto se zde chci nyní podívat na různá pojetí tohoto pojmu.

*„kouč = vedoucí mužstva, trenér*

*koučovat = vést sportovní mužstvo“*

(Klimeš Lumír: Slovník cizích slov, dotisk 5., přepracovaného a doplněného vydání, Praha, Státní pedagogické nakladatelství, 1995, 855 s.)

*„kouč, coach = vedoucí mužstva, trenér“*

(Všeobecná encyklopedie, díl 4, 1. vydání, Praha, Diderot, 1999, 424 s.)

#### 4.3.1 Koučování = změna vědomí a odpovědnosti

Slovo koučování (coaching) má základ ve sportu. Postupně se však začalo v pojetí některých autorů oddělovat významově od slova trénovat a výstižně ho

charakterizuje Galwey<sup>14</sup>: "Koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje maximalizovat jeho výkon. Koučování spíše, než by něčemu učilo, pomáhá učit se." (Whitmore John: Koučování, 1. vydání, Praha, Management Press, 1994, s. 12) Koučování úzce souvisí se změnou **VĚDOMÍ a ODPOVĚDNOSTI** - vedoucích pracovníků i týmu. Whitmore<sup>15</sup> uvádí konkrétní kroky související s koučováním. Hovoří o modelu růstu, o modelu GROW<sup>16</sup>, což je slovo vzniklé z počátečních písmen čtyř základních kroků jeho teorie (v angličtině). Dle ní je dobré nejdříve pracovat s cíli (Goals), následně zjišťovat stávající stav věcí – prověřit realitu (Reality), poté hledat různé strategie a postupy – další možnosti (Options) a nakonec se věnovat tomu, co (What), kdy (When), kdo (Who) hodlá udělat (Will) – vlastní volba. V našich podmínkách uvádějí tuto teorii, rozšířenou o další krok, jako součást plánu osobního rozvoje autoři Bedrnová – Nový. Dle nich je pátým krokem stanovení důkazů o seberozvoji – jaký důkaz o pokroku podám, komu a kdy? (Bedrnová Eva, Nový Ivan a kol.: Psychologie a sociologie řízení, 1. vydání, Praha, Management Press, 1998, s. 341-343). Stojí za zvážení zda je tento krok, jako jistící prvek, určitý kontrolní bod nad svým konáním nutný<sup>17</sup>. Celá teorie koučování je v pojetí Johna Whitmora především o výše zmíněné změně vědomí a odpovědnosti. Vědomí v pojetí sama sebe a svých zaměstnanců, svěřenců, studentů. Odpovědnosti za sebe a své konání a nutnosti, či spíše mojí volby přebírat zodpovědnost za druhé. Toto považuji v pojetí Johna Whitmora za důležitější než techniku GROW, než uvedené jednotlivé kroky. Uvádí následující pořadí důležitosti a říká: „Nezapomeňte, že podstatný je kontext, zatímco dovednosti a pořadí jsou prostředky k jeho dosažení.“

Koučování dle Whitmora staví na:

**KONTEXTU  
DOVEDNOSTECH  
POŘADÍ**

**vědomí a odpovědnost  
efektivní dotazování  
cíle, realita, možnosti, volba (GROW)**

(srov. Whitmore John: Koučování, 1. vydání, Praha, Management Press, 1994, s. 121)

---

<sup>14</sup> Timothy Galwey, tenisový odborník a vychovatel z Harvardu, autor knih The Inner Game of Tennis, Inner Skiing, The Inner Game of Golf. Inner (vnitřní, skrytý) zde znamená orientaci na vnitřní stav sportovce, nezabývá se technikou jeho hry, ale jeho psychikou. Postupně začal pracovat také s podnikateli. Při seminářích, jež vedl měl velké úspěchy. Jeho knihy se však nedočkali u trenérů úspěchu, sportovci je však obdivovali. Vysvětlení lze hledat v obavě trenérů o svou práci a neochotě měnit ji. Dále v tom, že učit se koučování o samotě (bez kolegů) z knih je velmi obtížné, téměř nemožné.

<sup>15</sup> Sir John Whitmore, úspěšný britský poradce a pedagog, zahájil kariéru jako profesionální automobilový závodník u stáje Ford, po několika letech podnikání ve Velké Británii, Švýcarsku a USA založil se svým společníkem Timothy Galwyem firmu Inner Game Ltd., která významně obohatila nové přístupy vedení lidí ve sportu i v manažerském výcviku.

<sup>16</sup> GROW = v angličtině růst, ale také pěstovat, stávat se. Mnemotechnická poznámka pro lepší zapamatování kroků uvedené teorie a současně cílů této teorie.

<sup>17</sup> Přičemž plně rozumím potřebě kontroly nad někým, případně kontroly nad sebou, jež jsou dle mých zkušeností v naší kultuře silně zakořeněny. Otázkou je, zda je to třeba a pokud pracovník sám usoudí, že ano, zda si tento krok může sám stanovit jako součást kroku čtvrtého. V takovém případě to není krok předepsaný, je to krok jeho. Došlo zde ke změně vědomí a odpovědnosti. Domnívám se však, že přečtení uvedené knihy samo o sobě ke změně vědomí a odpovědnosti nestačí. Dle mé zkušenosti je to dlouhodobější proces, jež bych doporučil případným zájemcům realizovat formou odborného výcviku.

Toto je jeden z možných pohledů, ale zde uvádím další možné pohledy na slovo koučování:

#### **4.3.2 Koučování = forma vzdělávání na pracovišti**

„Koučování (koučink) – forma vzdělávání na pracovišti, kdy je vzdělávání prováděno průběžně při pracovním výkonu formou usměrňování činnosti vzdělávaného určeným konzultantem (manažerem, technikem, mistrem, předním dělníkem). Koučování je celková péče o člověka s ohledem na jeho cíle, očekávání a jejich realizaci v pracovním i osobním životě. Koučování může být externí (prováděné koučem specialistou) nebo interní (linioví manažeři koučují v každodenním životě své podřízené – tento způsob je i jedním ze základů učící se organizace). Výhodou je, že školený pracovník je soustavně informován o hodnocení své činnosti, bezprostředně spolupracuje se školitelem, vzdělávání je individuální, většinou cílené podle určené kariérové dráhy. Nevýhodou je, že vzdělávání probíhá pod tlakem pracovních úkolů, proto často není systematické a chybí mu teoretické zdůvodnění. Jeho obsah není dán obecným zaměřením, ale momentálně řešenými úkoly, které pro danou profesi (pracovní zaměření) nemusí být typické, a tudíž nepostihují profesi v plné její šíři.“ (Palán Zdeněk: Lidské zdroje, výkladový slovník, 1. vydání, Praha, Academia, 2002, s. 105), (Palán Zdeněk: Výkladový slovník vzdělávání dospělých, 1. vydání, Praha, DAHA, 1997, s. 61). Toto pojetí je dosti široké dávající koučovi do rukou možnost volby a hledící na koučovaného celkově, ne pouze po stránce pracovní. Nehovoří ani tak moc o způsobu práce kouče, jako spíše o organizaci procesu koučování. Je na koučovi, jaký způsob práce s koučovaným zvolí. Otázkou je kvalifikace kouče. Nikoliv odborná kvalifikace po stránce profesní, ale kvalifikace jako kouče, který umí rozlišit dopad svých slov:

„Tohle je zmetek. Musíš to dělat takhle, už jsem ti to říkal a ukazoval ti to.“

„Říkáš, že se ti to nepovedlo a je to zmetek, jak myslíš, že by to šlo udělat, aby to bylo v pořádku?“

Kterou z uvedených vět asi uslyšíme častěji z úst mistra směrem k dělníkovi nebo k učni? Moje zkušenost je zatím jednoznačná. Častěji první z uvedených. Spíše jednoznačná hodnocení a kritiku bez snahy o společné hledání řešení. Proto se trochu obávám použití slova koučování pro situaci, kdy je jeden pracovník svěřen do péče druhého, zkušenějšího pracovníka přímo na pracovišti, převážně bez odborné přípravy kouče pro koučování.

#### **4.3.3 Koučování = součást situačního vedení**

V rámci managementu je mezi styly vedení často uváděno situační vedení, jehož jednou složkou je také koučování. Autoři této teorie, Paul Hersey a Keneth Blanchard se soustředili na sledování závislosti mezi zralostí pracovní skupiny a stylem chování vedoucího pracovníka. Hlavním úkolem tohoto vedoucího je snažit se o rozvoj zralosti jednotlivých členů pracovní skupiny tak, aby skupina byla schopná samostatně dosahovat organizačních cílů firmy. Podle úrovně této zralosti volí vedoucí odpovídající styl řízení - způsob vedení.

Autoři rozlišují zralost pracovní - pracovní dovednosti, technické znalosti a zralost psychologickou - připravenost přijmout odpovědnost za splnění úkolů.

Chování vedoucího pracovníka rozlišují na podpůrné chování - vzájemná úcta a důvěra, podporuje lidi, povzbuzuje, motivuje a direktivní chování - organizace práce skupiny, přidělování úkolů s cílem a snahou o maximalizaci výkonu.

V rámci těchto dvou dimenzí rozlišují čtyři styly řízení – příkazování nebo také dirigování, koučování, podporování a delegování (viz. obr. 1).

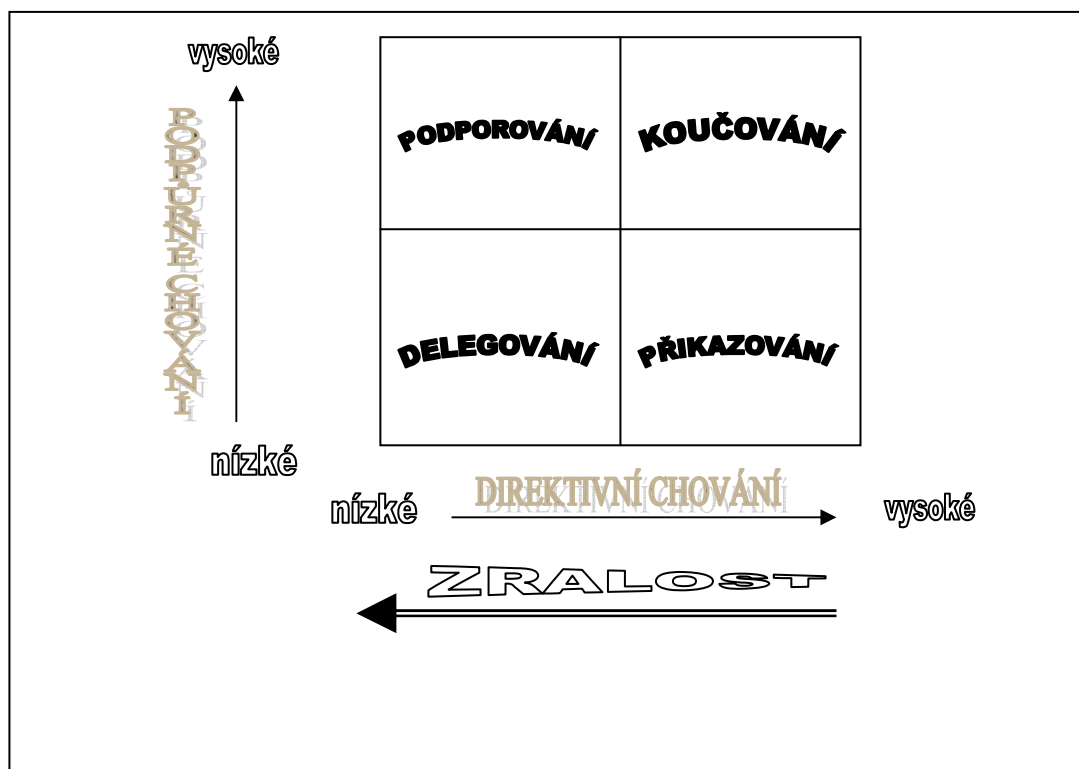


Přikazování, vedení pracovníků krok za krokem, přesné určování co a jak mají dělat, volí vedoucí, podle autorů této teorie, v situaci, kdy si pracovní skupina neví rady. Zapracovává se do úkolu, její zralost je velmi malá.

Koučování, větší zájem o lidi, řešení interpersonálních problémů, větší pozornost věnuje vedoucí vztahům mezi lidmi. Tento styl řízení volí vedoucí v situaci, kdy členové pracovní skupiny již zvládli potřebné dovednosti a začínají se mezi nimi objevovat kompetenční a jiné spory, dochází k poklesu pracovní morálky a je třeba překonávat mnoho překážek.

Podporování je následkem dalšího rozvoje pracovní skupiny, pracovníci se naučili již sami zvládat mnohé pracovní překážky i mezilidské konflikty. Vedoucí pracovník snižuje pozornost věnovanou lidem – již se jim nemusí tolik věnovat jako v předchozím koučování.

Delegování je znakem pracovně i psychologicky vyspělé a samostatné pracovní skupiny, její členové samostatně zvládají pracovní úkoly i mezilidské vztahy. Vedoucí se může věnovat strategickým cílům organizace, pracovní skupině je však k dispozici a pomáhá jí zvládat hlavně mimořádné události (srov. Bělohlávek František, Košťan Pavol, Šuleř Oldřich: Management, 1. vydání, Olomouc, Rubico, 2001, s. 158-159).



Obr. 1 – Situační vedení

#### 4.3.4 Koučování = technika vedení směřující k dosažení cílů vedení

Na koučování je možné pohlédnout také jako na prostředek podpory rozvoje jedince. Jako na způsob komunikace a vedení lidí, metodu směřující k uvolnění potenciálu člověka a umožňující maximalizovat jeho výkon. Toto pojetí vychází z optimistického pohledu na člověka a chápe ho jako semeno, které v sobě obsahuje potenciál stát se stromem. Ne jako prázdnou nádobu, do níž je třeba vše vložit. Tento pohled na člověka v souvislosti se současnou potřebou neustálé změny vede k prosazování koučování ve firmách. Koučování umožňuje jedinci snadněji

reagovat na změny. Neboť si již tak, jako to bylo dříve možné, nevystačíme se znalostmi ze školy, či z prvního zaškolení na pracovišti. Celý život je třeba se učit a přizpůsobovat se změnám. A právě takto chápané koučování, jako metoda komunikace se zaměstnancem, to umožňuje. Lze argumentovat tím, že koučování je účinné, rychlé, cílené, řeší konkrétní úkoly, je propojeno s praxí a potřebami koučovaných, jeho výsledky jsou měřitelné (srov. Hospodářová Ivana: Semena o která pečujeme rostou - minimum o koučování, Andragogika, čtvrtletník pro vzdělávání dospělých, 2003, 3, str. 9).

#### **4.3.5 Systemické koučování**

Tomuto pojmu rozumím jako označení pro využití systemického přístupu v podnikání, řízení firem, poradenství pro firmy a dalších činnostech, sloužících rozvoji firemních systémů. Stejně tak bychom mohli používat pojmy systemická konzultace, systemická supervize, případně systemické poradenství, či systemické poradenství pro firmy.

Může se jednat o externí koučování vedoucích pracovníků, externí koučování týmu nebo koučování vlastním firemním koučem, či vedoucím pracovníkem.

Pod slovem poradenství nebo někdy též pod slovem koučování si lze představit proces, který typicky vypadá následovně. Pracovník neví co a jak dál nebo je třeba z pohledu nadřízených zvyšovat jeho výkonnost. Potom pracovník nebo jeho nadřízený vyhledává někoho, kdo by mu poradil. Kdo by provedl odbornou analýzu činností a navrhl možné změny. Nejlépe nějakého odborníka v daném oboru. Nebo aspoň někoho, kdo má s daným oborem činnosti firmy zkušenosti, či někoho, kdo má zkušenosti s řízením a vedením lidí – odborníka v řízení lidských zdrojů. Takový odborník vykoná poctivě a svědomitě svoji činnost a dle svého názoru navrhne nejlepší možné řešení. Firma toto řešení aplikuje, často za spolupráce s daným odborníkem. Někdy je takový odborník přijat do firmy jako zaměstnanec, aby o něho firma nepřišla. Může se stát, že řešení bylo úspěšné. To posílí důvěru v odborníka a jeho důležitost pro firmu. Vedení takové firmy si může být téměř jisto, že odborník bude prosazovat cíle vedení firmy a bude se snažit motivovat zaměstnance pro tyto cíle. Odborník zde plní roli „prodloužené ruky vedení“, prosazovatele jeho, leckdy neoblíbených, cílů. Protože vedení ho platí – ať jako zaměstnance nebo jako externího poradce. V krajním případě se může stát, že odborník po důkladné analýze zjistí, že chyba je na straně vedení a postaví se na stranu pracovníků. Opět navrhne možné změny, ovšem pro vedení málokdy akceptovatelné. Tím vším se prohlubuje rozpor a ztěžuje komunikace mezi vedoucími pracovníky a jejich zaměstnanci.

Ve srovnání s koučováním, především se systemicky pojatým koučováním, zde velmi často chybí jeden velmi podstatný krok:

### **UZAVŘENÍ KONTRAKTU**

Odpověď na základní otázku koučování – „kdo je mým zadavatelem zakázky?“ Zjišťování objednávky pracovníka – klienta, dojednání zakázky a následná práce na této zakázce. Dokud není vyjasněna objednávka, není kontrakt, dokud není kontrakt, není koučování. Jednodušší je to v případě, že přijde pracovník sám a sám projeví zájem o koučování. To se ovšem v našich podmínkách stává velmi zřídka<sup>18</sup>. Častější je situace, kdy vedení vyšle pracovníka na vzdělávání. Mnohdy pouze

---

<sup>18</sup> Při práci s nezaměstnanými nebo na pracovišti. Ve školství se to stává ovšem velmi často. Hlavně na vysokých školách. Je mnoho zájemců o studium a většinou mají představu proč chtějí studovat.

proto, aby se „udělala čárka“. Potom je uzavírání kontraktu mnohem složitější a sladění objednávek - očekávání, přání, cílů zadavatele<sup>19</sup> a účastníků vzdělávání obtížnější. Toto je asi v současnosti jedna z největších obtíží, se kterou se koučové v našich podmínkách setkávají. Pokud se jí však podaří úspěšně zvládnout, může koučování napomoci zlepšení chodu celého firemního systému. Vedení a zaměstnanci se dostávají více na „jednu lod“, „našli více společnou řeč“ a „táhnou více za jeden provaz“<sup>20</sup>. O tomto tématu více v kapitole 6 o zadavateli a klientech při práci s nezaměstnanými.

Výhodou externího koučování je pravý opak výše popsané práce poradce – odborníka v daném oboru. Právě externí kouč má tu výhodu, že není odborník v dané činnosti firmy<sup>21</sup> a může se soustředit na vlastní činnost kouče. Je neutrální, vně firmy stojící osobou. Tato situace je nejvíce podobná terapeutickému procesu<sup>22</sup>. Kouč se nezapojuje do mocenských bojů v organizaci a také není řešitelem problémů a specialistou na zavádění změn. Neuvažuje v dimenzích jednoznačných vztahů mezi příčinou a důsledkem. Kouč se považuje spíše za podněcovatele, jehož podněty směřují k rozšíření možností firemního systému. Zda a jak se změny prosadí je především věcí systému. Kouč si dokáže udržet odstup od koučovaného systému, dokáže reflektovat své jednání a hledat to dobré, co dosud fungovalo a společně s koučovaným také přiměřené změny pro to, co nefungovalo. Zásada zní: „Dělej víc toho, co funguje. U toho, co nefunguje, hledej něco jiného, ale ne moc jiného.“

Ústředními faktory pro úspěšné koučování jsou **top - down propojení** - shora dolů, nejdříve pracovat s vedoucími pracovníky a poté s týmem. Dále **orientace na cíl** - místo orientace na problém, místo hledání v čem je chyba, hledat jak to udělat, aby to fungovalo. A **časový plán** - jak maximálně dlouho má práce trvat místo minimální doby trvání, do kdy nejpozději bude klient spokojen, když to bude takové jaké chce. (srov. Schweitzer Jochen, Arist von Schlippe: Systemická terapie a poradenství, 1. vydání, Brno, Cesta, 2001, s. 167-170).

#### 4.3.6 Tipy na ztroskotání při koučování:

1. Domluvit se s těmi, kteří jsou zrovna přítomni a něco chtějí. Především s těmi, kteří mají ve firmě malý vliv - udržet si neutralitu místo snahy být na něčí straně, případně snahy být na straně všech je v našich podmínkách dle mé zkušenosti velmi obtížné.
2. Spojit se s nimi, vytvořit intimno v teple pokoje, empaticky si vyslechnout stížnosti na firmu, popřípadě dát najevo souhlas.
3. Příjemnou atmosféru podpořit kávou, zákuskem, svíčkami - a proč ne? Ale aby to nebylo to jediné.

<sup>19</sup> Toho, kdo to platí. Většinou vedení firmy.

<sup>20</sup> Je zajímavé, kolik má čeština ustálených rčení pro to, když lidi spolupracují a oba mají zájem na společné činnosti a jde jim o dobrý výsledek. Asi s tím jako národ máme už nějakou zkušenost.

<sup>21</sup> Pokud nekoučuje ve firmě zabývající se koučováním, ale to by se již zřejmě nazývalo supervizí.

<sup>22</sup> Doufám, že se někteří čtenáři nezaleknou tohoto přirovnání, protože ještě stále u nás často přetrvává obava, či ostych ze zapojení psychoterapeuticky vzdělaných poradců do firemního vzdělávání. Nebo spíše obava ze slova terapie, či psychoterapie. Možná právě proto se ve firemní oblasti setkáváme se slovem koučování a ne například s označením firemní psychoterapie. Zkušenost ze zahraničí a v současnosti i v ČR je taková, že mnoho koučů má psychoterapeutické vzdělání.

4. Informace získávat nejčastěji otázkou „Jakpak se při tom cítíte?“ - často jsem se v začátku své systemické práce při této otázce přistihl.
5. Předefinovat co nejvíce struktur firmy a tlaků na nedostatky v osobních nebo mezilidských kompetencích - případně to podpořit tajemnými a tajuplnými příčinami. Raději nebudu žádné jmenovat, abych se někoho nedotkl.
6. Stanovit pravidelné, pokud možno 14-ti denní nebo v ideálním případě týdenní intervaly mezi sezeními. „Tato změna předpokládá dlouhodobou a pokud možno pravidelnou práci“ – možná jste už taky tuto větu slyšeli.
7. Vzdát se otázek, jež by směřovaly na dění mezi sezeními. Zapomenout na počáteční cíle a místo nich hledat stále nové - pochopitelně to předpokládá uzavření kontraktu, ale když nevím co s ním, je nejjednodušší hledat cíle jiné, klienti vždy něco vymyslí.

(srov. tamtéž, str. 171)

#### 4.3.7 Tak co to teda je koučování?

Jak jsme zjistili, pojem koučování lze chápat jako téměř absolutní přebírání odpovědnosti za koučovaného koučem.

Také ho lze chápat ve významu techniky zvolené koučem a vedoucí k dosažení koučem vytyčených cílů. Když se k zaměstnancům bude chovat kouč takto, oni budou jednat takto - behaviorismus

A také ho lze chápat ve významu plného zplnomocňování koučovaného, kdy kouč sám sebe chápe jako pomocníka při společném hledání cílů koučovaného a cest k jejich dosažení.

„Popularizace tohoto nového termínu vedla k dobrému pochopení jeho obsahu, ale i k nevhodnému a často až bezohlednému užití koučování v původních, nezměněných podmínkách. Koučování proto hrozí dezinterpretace, špatné pochopení a zapomnění. Hrozí mu osud všeho, co není dostatečně nové a odlišné, aby nebylo zaměňováno s něčím již existujícím, a co nedokázalo splnit sliby a s nimi spojená očekávání. Mnoho autokratů v podnikání kromě toho věří, že jednají pozitivně, demokraticky a že skutečně používají koučování. Protože tito lidé kolem sebe nemají nikoho, kdo by jim mohl zprostředkovat zpětnou vazbu, a jejich podřízení se toho nikdy neodváží, ve své nevědomosti nadále snižují váhu koučování a nedoceňují význam svých zaměstnanců“ (Whitmore John: Koučování, 1. vydání, Praha, Management Press, 1994, s. 7). Já bych však nebyl tak pesimistický v názoru na zánik pojmu koučování. Autor vydal uvedenou publikaci v originále již v roce 1992 a pojem koučování se stále více objevuje ve slovníku různých pracovníků. Byť, jak zde vidíme v různých významech. Možná tento pojem přežije, možná bude nahrazen jiným, zcela originálním pojmem. Podstatné však je, že způsob práce s lidmi, tak jak ho popisuje Whitmore nebo Schlippe a Schweitzer se stále více prosazuje. Získává stále více příznivců – mezi pracovníky, i mezi zaměstnanci, klienty, studenty. Pomáhá stále více lidem žít spokojenější život. Bez ohledu na to, jak ho pojmenováváme.

Čtenář si mohl při čtení této kapitoly všimnout, že se pohybuji ve dvou zdánlivě odlišných oborech. V oblasti sociální práce – psychologie, andragogiky a v oblasti řízení lidských zdrojů - firemní řízení, personalistika, management<sup>23</sup>. Říkám zdánlivě

<sup>23</sup> A současně ještě ve sportovní oblasti, protože se často slovo kouč nebo coach zaměňuje se slovem trenér nebo instruktor. Trenér, instruktor říká svěřenci co a jak má udělat. Jak má kopnout do balónu, jak má držet tenisovou raketu, jak vytočit nohy s lyžemi. Kouč, opravdový kouč, ne kouč ve smyslu trenér, pomáhá najít společně s koučovaným, pro něho nevhodnější způsob kopání do balónu, držení tenisové rakety, styl lyžování. Není podstatné

odlišných, protože se domnívám, že tyto oblasti mají jednoho důležitého společného jmenovatele. Tím je člověk. A jeho potřeba řešit si své osobní i pracovní záležitosti – nejčastěji v kontaktu s dalšími lidmi. Myslím si, že ne náhodou se souběžně v obou uvedených oblastech začala obracet pozornost pracovníků i klientů na to, jak zlepšovat výkon a souběžně spokojenost člověka, jím subjektivně vnímanou kvalitu vlastního života. A nebo naopak? Jak to dělat, aby člověk byl spokojenější, protože to zvyšuje jeho výkon.

#### 4.4 Kde o tom najdeme víc?

Toto bylo pouze malé „nakousnutí“ celého tématu. Zájemce o bližší seznámení s teoriemi radikálního konstruktivismu, systemického přístupu a souvisejících teorií odkazují na knihy (viz. seznam použité literatury):

Úlehla Ivan: Umění pomáhat, Schweitzer Jochen, Arist von Schlippe: Systemická terapie a poradenství, Pecháčková Soňa: Zpráva o systemické terapii, Ludewig Kurt: Systemická terapie, základy klinické teorie a praxe.

Velmi zajímavé informace lze nalézt také na <http://www.univie.ac.at/constructivism/>.

Literatura je zajímavým seznámením a případným podnětem k přemýšlení o konstruktivismu, systemickém myšlení a koučování. Ovšem vlastní změna myšlení, změna vědomí a odpovědnosti je dle mé zkušenosti pro mnoho lidí přijatelnější, stravitelnější formou osobních setkávání. Ať při odborných výcvicích nebo formou supervizí, či koučování na pracovišti. I tak je to pro někoho nepřijatelný způsob myšlení a bude si chtít ponechat to své, dosavadní. A to je volba každého z nás.

A co říci na závěr tohoto malého nakouknutí do teorie systemického myšlení?

Nauč se z teorie všechno, co můžeš,  
ale tváří v tvář druhému člověku na učebnici zapomeň.  
(C. G. Jung)

#### Shrnutí kapitoly:

V této kapitole předkládám čtenáři základní pojmy ze slovníku systemicky pracujícího pracovníka. Radikální konstruktivismus podložený teorií kybernetiky 2. řádu, které činí z pracovníka aktivního pozorovatele a spoluvůrce pozorujících se systémů. Systemický přístup jako způsob práce vycházející z teorie radikálního konstruktivismu, zavádějící nové rozlišení pojmů pomoc a kontrola. Systemické koučování jako označení pro využití systemického přístupu ve firemní oblasti. Slovo koučování je používáno v různých dalších významech. To, co odlišuje systemické koučování od jiných významů tohoto slova, jsou především jeho konstruktivistická a systemická východiska odrážející se v první řadě v sebedefinici pracovníka a následně v jeho spolupráci se zákazníky, ve zjišťování jejich objednávek a uzavírání kontraktu.

---

jak to dělal kouč (i když třeba sám závodil a vítězil), ale jak to vyhovuje koučovanému. Především proto, aby se zvyšoval jeho výkon.

## 5 Nezaměstnanost a její dilemata - v jakém kontextu se to pohybujeme?

*„Nezaměstnanost = společenská situace, kdy existuje skupina lidí, kteří by mohli a chtějí pracovat, ale situace na trhu práce jim to neumožní z důvodu přebytku nabídky pracovních sil. Vzhledem k tomu, že nezaměstnanost způsobuje sociální napětí, je snahou vlád tuto situaci řešit. Většinou politikou zaměstnanosti, která se dělí na pasivní = výplata dávek v nezaměstnanosti a aktivní.“ (Palán Zdeněk: Lidské zdroje, výkladový slovník, 1. vydání, Praha, Academia, 2002, s. 133)*

V této kapitole se nechci zabývat definicí nezaměstnanosti, ani jejími různými děleními. Chci se zde, podobně, jako jsem se o to pokusil v předchozí kapitole, podívat také na téma nezaměstnanosti z několika různých pohledů. V oblasti práce s nezaměstnanými se pohybují od začátku 90. let minulého století a mohl jsem sledovat při své práci s nezaměstnanými zajímavý vývoj pohledů na nezaměstnanost. Především pohledů politiků a pracovníků státní správy, kteří pracují s nezaměstnanými – pracovníků úřadů práce a současně pohledů svých klientů – nezaměstnaných uchazečů o zaměstnání evidovaných na konkrétních úřadech práce.

Ovšem každý pracovník a každý klient se na nezaměstnanost může dívat a také dívá odlišně. Proto se zde pokusím nahlédnout na nezaměstnanost sice očima dvou přímých aktérů setkávajících se při řešení stavu nezaměstnanosti, ale současně také očima „expertů“ vyskytujících se v hlavách těchto aktérů. Pokusím se popsat a pojmenovat rozdílné pohledy na nezaměstnanost.

### 5.1 Jak to může vidět pracovník?

#### 5.1.1 Pracovník – státní úředník

Může vidět nezaměstnanost tak, jak je definována ve výše citovaném zákonu o zaměstnanosti. Potom se dostává do těžké situace ve chvíli, kdy se setkává se stavem, že je to jinak. Přichází klient, který nechce dle měřítek pracovníka pracovat. Ač to klient popírá a tvrdí, že pracovat chce. Ještě těžší může být situace, kdy klient sám říká, že pracovat nechce a o zaměstnání žádá jen kvůli hmotnému zabezpečení - podpoře v nezaměstnanosti a sociálním dávkám<sup>24</sup>. Případně v situaci, kdy klient z vážných důvodů, nejčastěji zdravotních, nemůže téměř žádnou práci vykonávat. Má dle mínění svého i pracovníkova téměř nulovou šanci na nalezení zaměstnání. Ač se snaží a moc chce. Dle zákona splňuje podmínku, že může pracovat, v praxi má však on i pracovník opačnou zkušenost. Potom je na pracovníkovi, jak dokáže rozpor mezi v zákoně deklarovaným a současně jím zastávaným názorem na nezaměstnanost a současným stavem nezaměstnanosti konkrétního klienta řešit.

Pracovník - státní úředník také může vidět nezaměstnanost jako zlo, které on pomáhá řešit a současně pomáhá jednotlivcům v těžké životní situaci. Je otázkou, jak si v tuto chvíli definuje pro sebe, co znamená pomoc. Pokud by si pracovník,

---

<sup>24</sup> V ČR je doposud nárok na pobírání sociálních dávek vázán na evidenci na úřadu práce.

nejčastěji poradce/zprostředkovatel, určil jako cíl své práce<sup>25</sup>, nalézt nebo aspoň pomoci nalézt každému svému klientovi zaměstnání, asi by si velmi ztěžoval svoji situaci. Troufám si tvrdit, že je to při současných podmínkách našeho trhu práce nemožné<sup>26</sup> a pracovník si tak před sebe staví nesplnitelný cíl. Nevím, jak vy, ale pokud bych já měl chodit několik let každodenně do práce s vidinou, že není možné splnit můj cíl, nebyl bych v takové práci moc spokojený a asi by také klesala moje výkonnost. Jako splnitelnější cíl vidím stanovení si, že chci s klientem pracovat na jeho trápení a nějakým způsobem mu s tím pomáhat. Když se při tom podaří nalézt také zaměstnání, bude to výborné. Ale vlastní úspěch při hledání zaměstnání je velmi často následkem mnoha jiných, leckdy zdánlivě nesouvisejících úspěchů v dalších činnostech. Pokud dovede pracovník tyto „drobné“ úspěchy na cestě s klientem sdílet, může to být pro jeho práci velmi důležité.

Pracovník – státní úředník může nezaměstnanost také vidět jako svoji práci. Díky nezaměstnanosti může on pracovat. Bez ní by přišel o práci. Pokud by si stanovil výše uvedený cíl své práce, každému nezaměstnanému nalézt práci a úspěšně ho naplnil, mohlo by se stát, že by jediným nezaměstnaným byl on. Stejně jako například práce sociálních pracovníků, tak také takto viděné vnímání práce pracovníka úřadu práce směřuje k sebezničení své profese.

### 5.1.2 Pracovník – psycholog

Může vidět především konkrétního člověka, případně jeho interakce s nejbližším okolím. Může se zabývat tím, jak nezaměstnaný prožívá svoji situaci, jak ji zvládá. Jak omezil vlivem nezaměstnanosti svůj kontakt s ostatními a jak se to projevuje v jeho psychickém stavu, jaký dopad má uvedená situace na klientovo nejbližší okolí. Může se zabývat tím, jak pomáhat tuto situaci klientovi zvládat. Může se zabývat různými psychodiagnostickými metodami směřujícími ke stanovení diagnózy a následně navrhnout řešení<sup>27</sup>. Vždy bude jeho pohled ovlivněn psychologickou školou, které je zastáncem. Mohli bychom zde hovořit o pohledu psychoanalyticky či behaviorálně orientovaných psychologů, stejně jako o přístupu psychologů zastávajících některou školu třetí cesty. Také je možné se z pohledu psychologa zaměřit na vzájemnou interakci klienta a pracovníka. Jaké způsoby práce při této společné práci pracovník zvolí a s jakými profesionálními předpoklady k ní přistupuje. Oblíbeným tématem při práci s nezaměstnanými je také motivace. A v neposlední řadě je možné se z pohledu psychologa zabývat také různými trápeními pracovníků úřadů práce. Velmi oblíbeným tématem se v posledních letech stalo téma syndrom vyhoření.

### 5.1.3 Pracovník – sociolog

Při pohledu sociologa bude opět velmi důležité jaké sociologické stanovisko pracovník zaujímá. Jinak bude na nezaměstnanost pohlížet pozitivista, realista a jinak nominalista, jinak například zastáncem konfliktologických teorií a jinak stoupence symbolického interakcionismu. Pravděpodobně si budou všimnout společnosti a

---

<sup>25</sup> Zatím se mi nepodařilo, ani po 14 letech existence nezaměstnanosti v ČR dostat se ke stanoveným cílům práce zprostředkovatele. Každý zprostředkovatel si je volí sám. Náplň práce je stanovena, ale o cílech nevím. Otázkou je, zda je to ke škodě či ku prospěchu.

<sup>26</sup> Pokud nebudeme uvažovat o revoluci a podobných zásadních změnách v politickém a ekonomickém životě naší společnosti.

<sup>27</sup> Velmi rozšířené a mezi některými pracovníky úřadů práce velmi oblíbené testy a dotazníky podle kterých si lze klienta snadno zaškatulkovat a nabízet mu dle výsledků testů odpovídající práci, školu, rekvalifikaci.

jedince, jejich vzájemného působení a vlivu – jak jedinci řeší nezaměstnanost a jak se snaží společnost působit na jedince, rozvrstvení tříd ve společnosti, zastávaných pozic a rolí, konfliktů tříd a rolí, sociálního statusu, symbolů a jazyka, jejich významu v životě. Pravděpodobně se v jejich podání setkáme se sociologickým výzkumem. Pominu-li empirické výzkumy o míře nezaměstnanosti a dalších s ní souvisejících ukazatelích, např. množství nezaměstnaných žen a mužů, je možné uvažovat například o výzkumu, zkoumajícím spokojenost bývalých klientů úřadů práce s činností daného úřadu práce. Sociolog bude pravděpodobně především zjišťovat, popisovat a interpretovat stávající stav a možná občas dávat návrhy na změnu.

#### **5.1.4 Pracovník – politik**

Politik, stoupenec vládnoucí strany bude mít, v souladu s výše uvedenou slovníkovou citací, pravděpodobně především zájem na tom, aby se nezaměstnanost nezvyšovala a nedocházelo k sociálním nepokojům. Nezaměstnanost může být pro politika velmi zajímavé a současně nebezpečné téma s ohledem na jeho politickou dráhu. A politik si to uvědomuje. Bude zřejmě v politické rovině interpretovat nezaměstnanost - její snižování je zásluha jeho politické strany a její růst je naopak zapříčiněn stranami opozičními - a slibovat zlepšení jejího stavu. Ke slibovanému zlepšení by mělo pravděpodobně dojít až v dalším volebním období. Buď mu sliby zaručí opět důvěru občanů ve volbách nebo už bude vládnout jiná strana a její vláda neumožní splnit předchozí sliby, jež dal svým voličům. Pochopitelně bude důležité, je-li politik liberál nebo socialista. Jeden bude mít snahu dát při řešení nezaměstnanosti více prostoru jedinci a bude více důvěřovat jeho schopnostem, druhý naopak bude preferovat vliv státu a státní péči o nezaměstnané ve větším rozsahu. I když jak píše Keller „liberalismu i socialismu jde v konečném důsledku vlastně o totéž – zajistit blaho každého jednotlivce a zároveň rozkvet celé společnosti“ (Keller Jan.: Nedomyšlená společnost, 3. vydání, Brno, 1992, s. 125). Řešení problémů nezaměstnanosti je často velmi úzce spjato s blahem každého jednotlivce i rozkvetem celé společnosti. Konkrétními kroky politika je jeho činnost při přijímání odpovídajících rozhodnutí, podpora rozvoje podnikatelských aktivit, podpora zaměstnanosti. Nejviditelnějším politikem spojeným s nezaměstnaností je vedle ministra práce a sociálních věcí pravděpodobně každý ředitel úřadu práce. On často přijímá důležitá rozhodnutí a má velký politický vliv na řešení nezaměstnanosti v oblasti svého působení. A často i mimo ní.

#### **5.1.5 Pracovník – policista**

Lze předpokládat, že takový pracovník bude na nezaměstnanost hledět v souvislosti s jejím dopadem na kriminalitu, bude se zajímat jak nezaměstnaní tráví svůj čas – zda například nehrají hazardní hry, bude se snažit prosazovat zákonné normy a sledovat jejich dodržování.

#### **5.1.6 Pracovník – sociální pracovník**

Tento pohled na nezaměstnanost zřejmě bude souviset s potřebou pracovníka hledat a nabízet klientům pomoc, doprovázet klienty v těžké životní situaci. Případně vykonávat sociální kontrolu. Jak žije nezaměstnaný a jak vychovává v takové situaci své děti. Zde je zajímavé zmínit situaci matek s dětmi, především samozivitelek. Každá matka volí sama nebo po dohodě s dalšími členy rodiny, kdy po mateřské a nebo rodičovské dovolené nastoupí do zaměstnání. Pokud byla před



mateřstvím nezaměstnaná nebo v průběhu rodičovské dovolené zaměstnání ztratila - např. zaměstnavatel zanikl - nastupuje po rodičovské dovolené do evidence úřadu práce. Raději často volí dlouhodobější evidenci na úřadu práce než nástup do pro ni nevýhodného nového zaměstnání. Upřednostní výchovu dítěte před nástupem do zaměstnání. Často se potom v takové situaci věnuje dítěti více a má na něho více času, než kdyby chodila do zaměstnání. Je na ní, jakou cestu zvolí. Aby to byla její volba a ne nutnost. V opačném případě by její stres v období nezaměstnanosti byl pro soužití s rodinou spíše nevýhodný. Sociální pracovník může v této situaci vidět pouze negativní dopad nezaměstnanosti matky na výchovu. Potřebuji zdůraznit, že výše uvedený příklad není o čase. Je o volbě, která se nemusí shodovat se zněním zákona, ale přesto se s takovou situací lze běžně setkat.

### **5.1.7 Pracovník – právník**

Tento pohled se zaměřuje především na soulad konání všech subjektů, jichž se týká nezaměstnanost a trh práce, se zněním zákonných norem. Upozorňuje na práva a povinnosti uchazečů o zaměstnání, na práva a povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců, na pravomoci a povinnosti úřadů práce. Úřady práce jsou vykonavatelem státní moci v oblasti zaměstnanosti. Jejich pracovníci mimo jiné také kontrolují dodržování ustanovení pracovního práva a souvisejících předpisů, povolují a kontrolují zaměstnávání cizinců.

### **5.1.8 Pracovník – ekonom**

Ekonomický pohled na nezaměstnanost bude sledovat dopad nezaměstnanosti na národní hospodářství, bude sledovat výdaje státního rozpočtu na nezaměstnanost. A to jak na pasivní, tak na aktivní politiku zaměstnanosti. Pracovník úřadu práce bude v této souvislosti sledovat správné čerpání prostředků ze státního rozpočtu, které musí vždy dovést obhájit – zdůvodnit kontrolním orgánům. Protože „peníze jsou vždy až na prvním místě“, je to nejčastěji ekonomický pohled, který určuje jak bude v dalším období vypadat činnost konkrétního úřadu práce. Nikoliv potřeby klientů, ale možnosti státního rozpočtu jsou nejčastěji tím, podle čeho se rozhoduje<sup>28</sup>. A skloubit potřeby klientů a možnosti státního rozpočtu je v některých případech úkol hodný kouzelníka. Ať v případě nedostatku financí vzhledem k požadavkům klientů, tak v případě přebytku financí vzhledem k požadavkům klientů. V obou případech je většinou směrodatnějším ukazatelem množství financí – častěji se požadavky klientů předefinovávají vzhledem k financím, než finance vzhledem k požadavkům klientů.

### **5.1.9 Pracovník – lékař**

Takový pracovník se bude pravděpodobně zabývat souvislostmi mezi nezaměstnaností a zdravotním stavem jedince. Jak se například promítá nezaměstnanost do psychosomatických potíží nezaměstnaného. Nebo naopak jak zdravotní stav nezaměstnaného limituje jeho možnost pracovního uplatnění.

---

<sup>28</sup> Vzpomeňte na opatření tehdejšího premiéra Klause, tak zvané balíčky. Prakticky ze dne na den se rušily již naplánované činnosti pro klienty a omezovala se činnost úřadů práce s ohledem na razantní snížení finančních prostředků pro resort MPSV ČR. Také na začátku prakticky každého kalendářního roku se činnost úřadů práce, především v oblasti aktivní politiky zaměstnanosti začíná organizovat až je znám státní rozpočet na daný rok a jednotlivé úřady mají přiděleny konkrétní finanční částky.

Skupinou nezaměstnaných, jímž se bude pravděpodobně přednostně věnovat budou lidé se ZPS<sup>29</sup>.

#### **5.1.10 Pracovník – zaměstnanec**

Tento pohled může vést k tomu, že pracovník srovnává své pracovní podmínky s požadavky uchazeče o zaměstnání. Například: „Já jsem matka samoživitelka, mám malé dítě v mateřské škole, dojíždím do zaměstnání 40 km a vím, že to jde zvládnout. Tak proč by to tak nemohla dělat i moje klientka.“ Zaujetí tohoto pohledu pak může vést k tomu, že uchazeči, kteří to dělají jako pracovník, jsou mu sympatičtí a ti, kteří mají jiné představy, jsou mu méně sympatičtí. To se pak může odrážet v jeho přístupu k nim a v jeho práci s nimi.

Tento pohled také může, především v situaci, kdy je pracovník v zaměstnání nespokojený, a není takových málo, vést k názoru, že nezaměstnaní jsou „flákači“ a že kdo chce, práci si najde.

#### **5.1.11 Pracovník – zaměstnavatel, personalista**

Takový pracovník může vidět v nezaměstnanosti zdroj, zásobárnu pracovní síly. Může si vytvářet databáze uchazečů a snažit se jim pomáhat radami a informacemi hledat zaměstnání. Může s nimi být často v kontaktu a na základě jejich registrace na úřadu práce jim aktivně pomáhat uspět při nalezení zaměstnání. Jiný pohled takového pracovníka ovšem může na základě několika jeho zkušeností být takový, že nezaměstnaní vlastně nechťejí pracovat nebo pro to aspoň nedělají dost. Dle něho nezaměstnaní chodí na úřad práce kvůli podpoře, což se ovšem neslučuje s podmínkami danými zákonem a k zaměstnavatelům si chodí jenom „pro razítko“, aby měli potvrzení pro úřad práce, že spolupracují, že se snažili. Pro takového pracovníka může být velmi obtížné vidět, případně respektovat, i jiné důvody uchazeče, proč o danou nabídku nejeví zájem.

#### **5.1.12 Pracovník – člen rodiny, dítě**

Člen rodiny plně rozumí tomu, že uchazeč preferuje zůstat doma s rodinou a starat se o domácnost. Není pro něho důležité, že je současně evidovaný na úřadu práce. Rozumí tomu, že je to řešení zlepšující finanční situaci rodiny. Rodina nemusí vydávat finance na zdravotní pojištění člena<sup>30</sup> a současně má rodina nárok na sociální dávky. Co víc si přát? Maminka nebo tatínek je doma s dítětem a stát na to přispívá. Sice ne nějak výrazně, ale když se rodina snaží a další člen rodiny pracuje, je to dostačující. A hlavně se člen rodiny, který je takto doma, může plně věnovat domácnosti a starat se o ostatní členy rodiny.

#### **5.1.13 Pracovník – důchodce**

Zde bych rozlišil mezi důchodcem nepracujícím a důchodcem pracujícím. Nepracující důchodce může vidět nezaměstnanost jako velké zlo: „To za našich časů nebyvalo. My se celý život dělali, aby se naše děti měli dobře a teď tohle. Ani práci nemají. Nebo o ni přijdou. I já musel do předčasného důchodu, aby mě

---

<sup>29</sup> Změněná pracovní schopnost – na základě zdravotního stavu člověka lékařem stanovené pracovní omezení.

<sup>30</sup> To platí při evidenci na úřadu práce stát.

nevyhodili z práce.“ Takový pracovník může s uchazeči velmi soucítit a současně si s nimi stěžovat, jak je dnes ta doba zlá. Nebo spíš nadávat.

Pracující důchodce může vidět nezaměstnanost jako volnou příležitost pro všechny. Konečně se v rámci tržního hospodářství mohou prosadit ti nejschopnější. A on, protože se dokáže prosadit i v důchodu, patří k těm schopným. Jiný pracující důchodce si však může uvědomovat, že vzhledem k ekonomickému zvyhodnění, vezme často zaměstnavatel raději jeho, než někoho v produktivním věku. Takový zaměstnanec se pak často může ztotožnit s pohledem mnoha nezaměstnaných. Že totiž zabírá v zaměstnání práci jiným, mladším. Díky tomu může mít i pocity viny.

#### **5.1.14 Pracovník – vzdělavatel**

Takový pracovník bude vidět v nezaměstnanosti výzvu nebo někdy i příležitost pro uplatnění vzdělávání. Domnívá se, že právě vzdělávání je to, co pomůže nezaměstnanost vyřešit, co pomůže nezaměstnaným zvládat jejich situaci. Bude se zabývat přípravou dětí ve škole na jejich uplatnění na trhu práce. Bude se snažit vzdělávat nezaměstnané. V naší republice je dle mých informací celoplošně funkční jediný systém vzdělávání dospělých podporovaný, řízený a převážně hrazený státem<sup>31</sup> – rekvalifikace uchazečů o zaměstnání, ve výjimečných případech rekvalifikace zaměstnanců. Pro mnoho vzdělavatelů, včetně pracovníků úřadů práce může být toto ekonomicky zajímavá oblast realizace vzdělávacích aktivit.

#### **5.1.15 Pracovník – andragog**

Takový pracovník bude zřejmě vidět nezaměstnanost z více úhlů pohledu. Bude se u něho kloubit pohled psychologa, sociologa, sociálního pracovníka, vzdělavatele, ekonoma, personalisty a pravděpodobně ještě další, dle jeho zaměření. Cíleně se bude snažit využívat těchto více pohledů, aby mohl, nejčastěji formou vzdělávání, případně poradenství, nějakým způsobem pomoci řešit nezaměstnanost. Někdy se možná spokojí s popisem a interpretací stávajícího stavu a bude věřit, že někdo využije jeho práce k pomoci nezaměstnaným a k řešení nezaměstnanosti. V každém případě bude k nezaměstnanému přistupovat jako k člověku. Do tohoto přístupu bude pravděpodobně promítat své vzdělání a na jeho základě je předpoklad, že bude uvažovat v dimenzích přímé souvislosti mezi příčinou a důsledkem. Například velmi pěkná teorie syntetického statusu<sup>32</sup> může při práci s mnoha Rómy a při pohledu mnoha členů jejich etnické skupiny zcela ztrácet na významu, přesněji jeho ukazatele budou jiné nebo budou odlišně hodnoceny. Že jsou zatím Rómové menšinou v naší společnosti a pohled společnosti, je pohledem většiny? Zatím. Vzhledem k jejich současné produkci a vzhledem k produkci současné většiny to nemusí trvat dlouho a situace může být opačná. Převzou pak oni pohledy současné většiny nebo si ponechají své a budou to pak pohledy většiny? A nebo to bude úplně jinak? Těžko předpovídat. Ale asi je dobré mít tyto možnosti na mysli.

<sup>31</sup> Pominu-li povinné vzdělávání v oblasti BOZP (bezpečnosti a ochrany zdraví při práci) a PO (požární ochrany), přezkušování řidičů hromadné dopravy a další povinná, převážně profesní školení, jež ale hradí zaměstnavatel, případně sám účastník (podnikatel).

<sup>32</sup> Syntetický status – získaný, jak nás vidí ostatní vzhledem k našemu postavení ve společnosti, socioekonomická pozice. Bývá popisován pomocí ukazatelů – charakteristiky vykonávané profese, prestiže této profese, dosažené kvalifikace a vzdělání, vlivu (moci) daného člověka, jeho příjmu a životního stylu. Z něho vyplývá, že naše práce je určující pro naše postavení ve společnosti. Pro to, jak nás ostatní vnímají, jak nás hodnotí. (srov. Bartoňková Hana, Šimek Dušan: Andragogika, studijní texty pro distanční studium, 1. vydání, Olomouc, UP Olomouc, 2002, s. 14-15)

Takový pracovník může pohlížet na nezaměstnanost jako na systém, většinou pravděpodobně jako systém, jehož se on svojí činností přímo neúčastní. Také u něho pravděpodobně bude zřejmá snaha reagovat na změny ve společnosti, interpretovat je a pomáhat lidem zvládat tyto změny. Rozhodně bude středem jeho zájmu člověk.

#### 5.1.16 Pracovník – systemicky pracující pracovník

Takový pracovník bude pohlížet na nezaměstnanost, stejně jako na další jevy okolo sebe, jako na systém, jehož je on součástí. Nebude uvažovat v dimenzích přímé souvislosti mezi příčinou a důsledkem – velmi jednoduše řečeno, bude si uvědomovat, že mezi příčinou problému a jeho řešením nemusí být žádná souvislost. Proto se nebude muset tak moc starat o příčiny nezaměstnanosti, ale bude se moci více soustředit na hledání řešení konkrétních klientů.

K nezaměstnanému bude takový pracovník přistupovat jako k člověku, ale nebude přitom zapomínat na svoji aktivní účast, na svoji roli v tomto problémem utvořeném systému<sup>33</sup> a bude při své práci využívat profesionální způsoby práce v oblasti pomáhání. Nebude sám sebe definovat jako odborníka na nezaměstnanost nebo odborníka na zvládání změn, ale jako odborníka na vedení rozhovoru a jako odborníka na pomáhání. Ač vybaven různými odbornými znalostmi a dovednostmi, nebude v utvořeném systému „pracovník – klient“ hrát roli experta na nezaměstnanost a její řešení. Dokáže klienta respektovat a přijímat jeho pohledy a způsoby chování. Respektovat a přijímat nemusí znamenat souhlasit s nimi. Tento rozdíl si uvědomuje. To mu otvírá možnost neutrality<sup>34</sup> a současně možnost pracovat s klientovými pohledy.

A mimo jiné je také vybavený teorií o narativním přístupu dle které jsou události událostmi v příbězích prostřednictvím jazyka. A díky tomu je možné také prostřednictvím jazyka tyto příběhy měnit – pomáhat člověku hledat další jiné pohledy a tím měnit svoji situaci. Nebo přesněji svůj pohled na svoji situaci a také své jednání.

Tento pohled může sdílet jakýkoliv pracovník pracující s lidmi – andragog, psycholog, sociolog, sociální pracovník, vzdělavatel. Nejde o profesi a profesní zaměření. Jde především o sebedefinici pracovníka jako předpoklad pro změnu způsobu jeho práce.

Jsem si vědom, že toto rozdělení je, stejně jako jiné typologie, schematizující a nemůže zachytit šíři možných pohledů na věci okolo nás. Málokdo asi sdílí jeden jediný pohled. Ale pravděpodobně jeden bude dominantní a pracovník se bude dle něho chovat – bude dle něho organizovat své jednání, bude dle něho vnímat sebe i klienty a volit způsoby své práce.

<sup>33</sup> Jako velmi zajímavé se zde hodí zmínit rozlišení na „systémem definovaný problém“ a naopak „problémem definovaný (determinovaný) systém“ (Goolishian, 1988). Na úřad práce přichází uchazeč. Tím, že přišel a spolu s pracovníkem (v sociálním systému) to tak definovali, vznikl problém. Nebo naopak přichází klient, jež má problém a hledá pomoc. Tím, že přišel žádat o pomoc a přinesl si s sebou své trápení, které s pracovníkem chápou jako problém (něco, co by chtěl, aby bylo jinak a je zde možnost změny) vznikl sociální systém. (srov. Schweitzer Jochen, Arist von Schlippe: Systemická terapie a poradenství, 1. vydání, Brno, Cesta, 2001, s. 73-77)

<sup>34</sup> Neutralita jako překonání iluze jediné alternativy, postoj pracovníka. Nejde o „nestranění nikomu“, ale o „stranění všem perspektivám“, s nimiž klient přichází – a ještě nějaké té perspektivě navíc (Strnad, 1990) (srov. Pecháčková Soňa: Zpráva o systemické terapii, 1. vydání, Praha, Institut pro systemickou zkušenost, 1993, s. 83)

## 5.2 Jak to může vidět klient?

Dlouho jsem se snažil ve své mysli hledat nějaké nové rozlišení pohledů, se kterými může přicházet uchazeč na úřad práce. Nakonec jsem se však rozhodl použít rozdělení těchto pohledů dle typů pracovních témat, jež jsou často v systemickém přístupu zmiňována. Rozdělení témat zakázka, stížnost a návštěva<sup>35</sup>.

### 5.2.1 Klient – přicházející s tématem zakázka

Takový klient vidí nezaměstnanost jako nepříjemnou situaci, do které se dostal a neví co dál. Nevidí žádné způsoby řešení a chce změnu. Například hledá práci, chce pracovat za jím ujasněných podmínek, otevřeně o tom s pracovníkem mluví, uvědomuje si, že je to jeho problém a současně si uvědomuje svoji roli při jeho změně. Je ochoten řešit sám problém a nést odpovědnost za toto řešení. Jeho požadavky jsou v souladu s nabídkou pracovníka, který ví, jak mu pomáhat. Oba se na tom dokáží domlouvat.

### 5.2.2 Klient – přicházející s tématem stížnost

Tento klient ví přesně, co ho trápí, dokáže popsat, jak se to stalo, že je nezaměstnaný, co všechno už udělal a má i představu, co by mělo být jinak. Ale nepřipouští, že by změnu měl realizovat on. Jsou to klienti, kteří přicházejí na úřad se slovy: „Tak tady mě máte a něco s tím udělejte. Najděte mi práci.“ Od těchto klientů je často slyšet mnoho stížností na vše okolo nich. Jsem často svědkem stížností na zaměstnavatele, pracovníky úřadů, ostatní nezaměstnané, sousedy, politiky – a to všechno někdy ztělesňuje v očích uchazeče právě přítomný pracovník. S takovým klientem je obtížné dojednat další kroky, ale je možné nejdříve vyslechnout klienta a snažit se spolu s ním hledat nové, jiné pohledy, jež by mohli pomoci k hledání řešení. Nezaměstnanost může být pro takového klienta trápením, ale on s tímto trápením sám nechce nic dělat.

Občas se setkávám s „pseudostížností“ či „metastížností“. Pro klienty přicházející s těmito tématy je nezaměstnanost přijatelná nebo aspoň není trápením. Stížnost zde není důsledkem bezradnosti, ale prostředkem k dosažení svého cíle. Ten je jiný, než který klient předpokládá, že by měl při kontaktu s pracovníkem být. Často předpokládá oprávněně. Jeden klient mi sám otevřeně v rámci práce sdělil, že on při jednáních na úřadech začne ještě za dveřmi, na chodbě hlasitě nadávat na vše okolo sebe. Hlavně hodně hlasitě. I když je tam úplně sám. A nemusí to vůbec souviset s tématem, ohledně kterého jde jednat. Má zkušenost, že se mu takto daří snáze dosáhnout svého a jemu takový způsob jednání vyhovuje. Jiný klient střídavě projevoval velký zájem o řešení své situace a střídavě si razantně stěžoval – nadával. Po dvou dnech kurzu jsem mu řekl, že se ve mně oba dva dny mísí rozporuplné pohledy. Na jednu stranu, že ho vidím jako člověka, který se trápí a chce změnu a na druhou stranu, jako člověka, který je spokojený a snaží se odvádět pozornost od sebe tím, že nadává na ostatní. Od té doby si přestal stěžovat a sám si jasněji definoval své cíle a svoji roli při jejich dosahování, dostali jsme se ke společnému tématu. Po týdenním kurzu, když jsme končili, za mnou přišel a řekl: „Vy jste mě odhalil.“ Ale já ho nechtěl odhalit, jenom jsem mu řekl svoji reflexi – to, co se mi honilo hlavou, co mě napadalo, ve snaze, že mu to umožní i jiné pohledy na jeho situaci. A on si z toho vybral. Já v roli pracovníka jsem mu tuto možnost volby taky umožnil.

<sup>35</sup> Toto rozdělení provedl jako první Steve de Shazer.

### **5.2.3 Klient – přicházející s tématem návštěva**

Tento klient vidí nezaměstnanost jako pro sebe výhodnou, nechce ji měnit, ale přesto z různých důvodů, nejčastěji ekonomických, přichází za pracovníkem. Nebo je někým poslán. Mnoho našich klientů přichází, protože byli posláni. Zde pracovník stojí před dvěma těžkými úkoly. Jak to udělat, aby se s klientem dohodli, proč přichází a jak mu může pracovník pomáhat – dojednali si kontrakt, zakázku. Každý klient dle mého názoru něco chce. Jinak by nepřišel. V podmínkách úřadů práce tato situace nejčastěji nastává tehdy, kdy si klient jde něco „odsedět“ nebo jde pro „papír“. A současně druhý těžký úkol, jak to udělat, aby se podařilo uspokojit, jde-li to, očekávání klienta i toho, kdo ho poslal - na toto téma více v následující kapitole. (srov. Úlehla Ivan: Umění pomáhat, 1. vydání, Písek, Renaissance, 1996, s. 92-97)

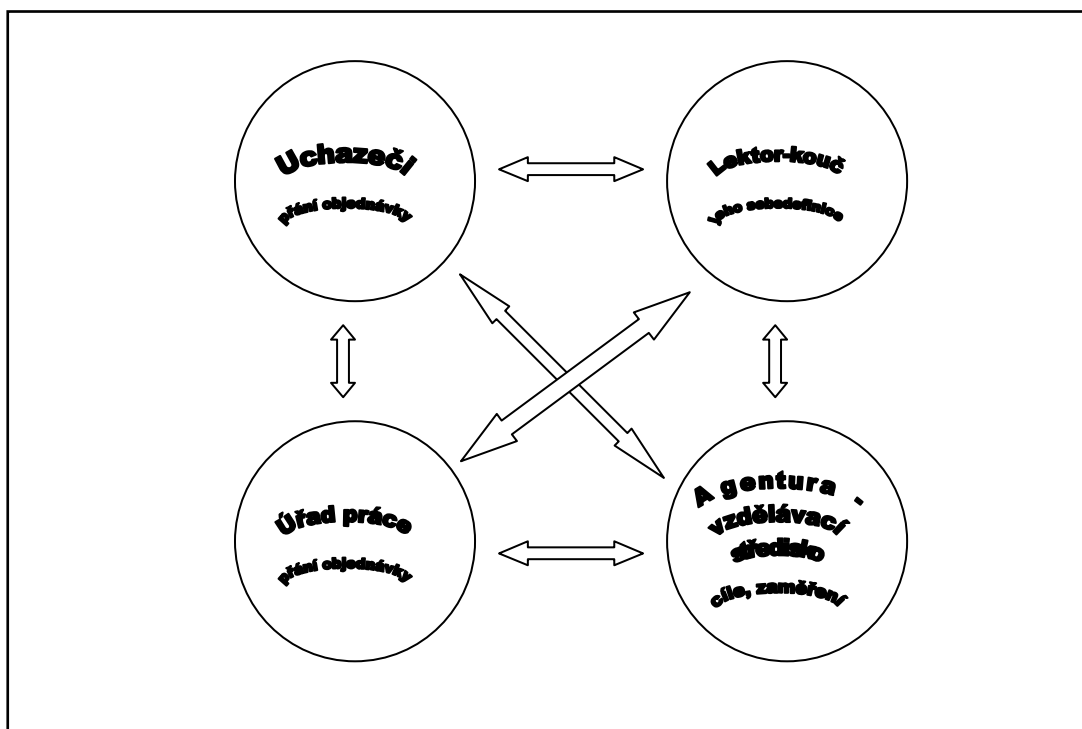
#### **Shrnutí kapitoly:**

V této kapitole jsem uvedl různé pohledy na nezaměstnanost. Jak různě mohou nezaměstnanost vidět různí pracovníci a jejich klienti. A jak se může rozdílné chápání nezaměstnanosti odrážet v práci pracovníka a v jeho vzájemném kontaktu s klientem. Pokud se pracovník rozhodne pracovat systemicky, je jeho starostí si toto uvědomovat a pracovat s tím. Díky tomu může respektovat klienta, aniž by musel s jeho názory souhlasit. To mu umožňuje nabízet klientovi spolupráci – pomáhat mu.

## 6 Zákazníci - s kým to děláme, s kým pracujeme?

Kdo je mým zákazníkem a s čím přichází<sup>36</sup>? Tak to je asi základní otázka při systemické práci s mnoha nezaměstnanými. A nejen s nimi. S kýmkoliv, pokud se pracovník rozhodl pracovat systemicky. V této kapitole definuji své zákazníky a uvádím jejich možné objednávky.

Uchazeč o zaměstnání - klient, úřad práce - jeho zaměstnanci, pracovník – poradce, kouč nebo lektor, vzdělávací středisko - instituce, agentura. Ti všichni jsou ve hře, všichni se nějak účastní uvedených aktivit a všech se tyto aktivity nějak dotýkají. Leckdy přímo existenčně. A pak je ve hře ještě mnoho dalších osob, které mají nějaký vliv na systém vzniklý při setkání pracovníka a klienta – pushers. Možná bychom to mohli znázornit graficky takto:



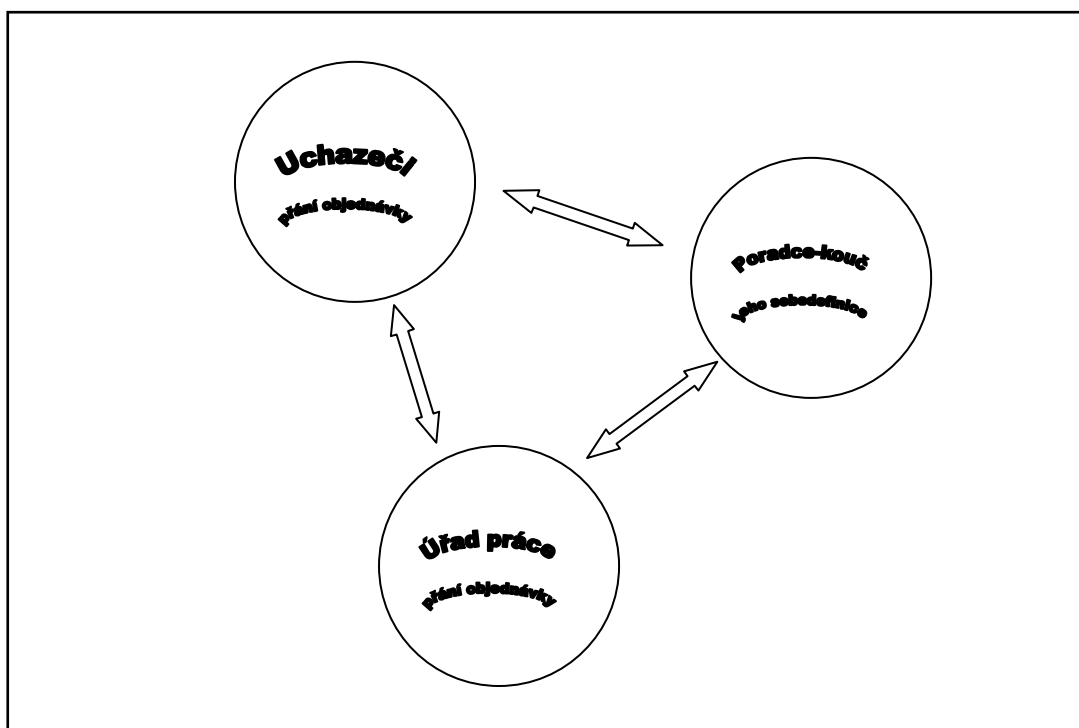
Obr. 2 Schéma aktérů poradenských aktivit pro nezaměstnané a jejich interakcí

Navrhuji pro zjednodušení uvažovat situaci trochu méně složitou. Zabývejme se v dalších úvahách pouze třemi zúčastněnými – uchazeči, úřadem práce a pracovníkem – poradcem, lektorem, koučem. Pro tuto chvíli vypustíme vzdělávací středisko - agenturu. Ne že by to bylo méně důležité, ale je to trochu jiné téma. Jak se dokáže na zakázce domlouvat ten, kdo je přímo „na place“, poradce, kouč, lektor a agentura/vzdělávací středisko, jež on právě zastupuje, jehož jménem jedná. Jak dokáže agentura/vzdělávací středisko zplnomocňovat své spolupracovníky, aby mohli svobodně pracovat a jak oni dokážou převzít za tuto svoji činnost pod hlavičkou někoho jiného zodpovědnost. Toto by bylo téma na další kapitolu nebo možná na

<sup>36</sup> Ne co mi přináší (švestky z vlastní zahrádky, obálku a podobně), ale s čím za mnou přichází, s jakými očekáváními, s jakými obavami, s jakým trápením, co si slibuje od setkání se mnou.

další samostatnou práci. Zvláště při systemickém způsobu práce je to velmi důležité. Já se zde chci však více věnovat ostatním třem zúčastněným. Zkusme si představit, že uvedené aktivity pro nezaměstnané dělá soukromý poradce/pracovník sám za sebe na svůj živnostenský list. Vše si sám domlouvá a vše sám zabezpečuje. Také předpokládejme, že je zde sám. I když my pracujeme již nyní výhradně ve dvojici. Ale oba pracovníci jsou v reálném čase přítomni a mají možnost se účastnit. Mohou se vzájemně doplňovat a pomáhat si navzájem při své práci v zájmu naplnění objednávek zákazníků. Klient taky není jen jeden, většinou se pracuje se skupinou 10 – 15 účastníků. A úřad práce taky není reprezentován pouze jedním člověkem. Obvykle ho při jednání zastupuje jeden až dva pracovníci, ale účastníci akce navštěvují více pracovníků úřadů práce a většinou jiné, než kteří jednají ohledně této akce.

Tuto situaci bychom si mohli graficky znázornit takto:



Obr. 3 Zjednodušené schéma aktérů poradenských aktivit pro nezaměstnané a jejich interakcí

Možná jste v předchozím textu zaregistrovali, že je v pojmech, označeních jednotlivých aktérů poradenských a motivačních aktivit nejasno<sup>37</sup>. Na jedné straně uchazeči, klienti, nezaměstnaní. Na druhé straně pracovníci, zaměstnanci, úřad práce, zprostředkovatelé, poradci. A na straně třetí někdo, kdo pracuje s nezaměstnanými, ale není pracovníkem úřadu práce – taky pracovník, ve vzdělávání dospělých se často používá pojem lektor, poradce, přednášející, tutor a v námi zvoleném způsobu práce zase kouč nebo konzultant. Já se pokusím tuto situaci ještě trochu zkomplikovat. I když mě to pomohlo naopak k vyjasnění s kým vlastně pracuji. S ohledem na potřebu pracovat na zakázce klienta mohu označit všechny zúčastněné jako **zákazníky**. Možná bych mohl použít novotvar **zakázníci**,

<sup>37</sup> A nejen v nich. V oblasti nezaměstnanosti mě například upoutalo to, že klienti chodí na úřady **práce** a žádají tam o zprostředkování **zaměstnání**.



protože nejde o to, že by někdo dával **zákazy**, ale jde o to, že někdo dojednávává **zakázku**<sup>38</sup>.

Nejde zde o to, udělat typologii zákazníků – zadavatelů a klientů. Tu jsem vlastně udělal v předchozí kapitole. Jde o to, zkusit si popsat, jak se společně mohou domlouvat klient, pracovník a ten, kdo to objednal a platí to - zadavatel zakázky. Protože můžeme říci, že pracujeme systemicky, pokud se nám daří pracovat na přáních, očekáváníích všech tří. Nebo pokud se o to aspoň pokusíme tím, že se je pokusíme zjišťovat.

## 6.1 Zákazník klient

*„Nezaměstnaný je dle Mezinárodní organizace práce ten, kdo vyhovuje následujícím čtyřem charakteristikám:*

1. nemá práci (pracovní místo)
2. je schopen pracovat
3. chce vykonávat práci za odměnu
4. aktivně hledá místo

*Dle zákona o zaměstnanosti č. 1/1991 Sb. je nezaměstnaný ten, kdo je schopen věkem, zdravotním stavem, osobní situací práce a práci aktivně hledá, ale přes veškerou snahu je v daný okamžik bez zaměstnání.“*

(Palán Zdeněk: Lidské zdroje, výkladový slovník, 1. vydání, Praha, Academia, 2002, s. 133)

Jak jsem již uvedl, většina klientů přicházejících do našich aktivit, jsou klienti poslaní<sup>39</sup> úřadem práce. Vždy je důležité, se kterým pracovníkem úřadu práce konkrétní klient mluvil. Jak mu to pracovník nabídl. Zda mu to nabídl tak, že v tom klient slyšel úplnou možnost volby - když chce půjde, když nechce nepůjde a nic se nestane, nebude to pro něho mít žádné negativní důsledky. Nebo v tom slyšel možnost volby, ale s tím, že odmítnutí by pro něho mohlo mít negativní důsledky. A nebo v tom možnost volby neslyšel - i když ta je vždy, uchazeč nemusí být v evidenci úřadu práce<sup>40</sup>. Vzal to jako nařízení a plně se mu podřídil – i to však byla jeho volba.

Asi nejideálnější situace nastává, a je krásné snít o tom, že to tak bude pravidlem, když uchazeč sám na základě nějakých informací od pracovníka úřadu, od známých, z propagačních materiálů, projeví o naši nabídku zájem. A zcela ideální stav by asi nastal, pokud by nezaměstnaní sami, aniž by věděli, že nějaká takováto možnost je, projevovali o takovéto služby zájem, sami si o ně říkali. Zatím to tak však není, pravděpodobně hlavně proto, protože nebylo a není v našich zemích zvykem takto pracovat. Zatím je prvním, kdo jedná ohledně těchto aktivit, zadavatel zakázky, úřad práce. Na základě nabídky nebo na základě informací od kolegů z jiného úřadu projeví zájem a osloví realizátora – agenturu, vzdělávací středisko nebo soukromého poradce.

Z toho, jak se klienti na danou akci dostali, jak a co slyšeli od pracovníka úřadu práce a na základě svých dosavadních zkušeností se potom rodí jejich očekávání, se kterými přicházejí. Při zjišťování těchto jejich očekáváníí a dojednáváváníí zakázky

---

<sup>38</sup> Obávám se však, že jsou tato dvě slova tak podobná, že se tento novotvar neprosadí. A odborníci na jazyk český určitě vysvětlí užití stávajícího tvaru.

<sup>39</sup> Zde si musím dávat velký pozor. Již několikrát se mi nedopatřením stalo, že došlo v textu k záměně písmena „l“ za písmeno „r“. Nevypadá to pak dobře...

<sup>40</sup> Zde by mi se mnou mnoho nezaměstnaných, ale i pracovníků úřadů práce pravděpodobně nesouhlasilo. Protože sdílí pohled, že když je nezaměstnaný v těžké osobní i ekonomické situaci, je pro něho evidence na úřadu práce jediným řešením. Co si o tom myslíte vy?

v začátku akce se pak často snaží vymyslet ušlechtilé objednávky. Snaží se trefit do toho, co předpokládají, že by mělo být obsahem této akce. I tyto objednávky jsou pro ně užitečné, jinak by je asi neříkali. Ale je třeba věnovat tomuto dojednávání dostatek času a prostoru, aby uchazeči mohli říci i to, co se podle nich nemá říkat. Třeba to, že souhlasili s účastí na akci, proto, aby měli pokoj od úřadu. Mám zkušenost, že když se podaří nejdříve zpracovat<sup>41</sup> to, co je nejvíc trápí, co je nejvíc navrhu, otvírá se prostor pro další práci. „Dobře, když už jste souhlasil, jsme tady spolu a máme na to týden, mohli bychom tady spolu pro vás něco udělat? Co by to mohlo být? Jak byste chtěl ten týden, co tady budeme spolu, využít, aby to pro vás bylo užitečné? Když říkáte, že vás sem poslali, co myslíte, že předpokládají, že tady spolu budeme dělat? Podle čeho myslíte, že ten, co vás sem poslal, pozná, že jsme vám tady pomohli?“ Tyto a další otázky pak mohou otvírat prostor pro další dojednávání zakázky. Především tento úvod, zjišťování očekávání účastníků a jejich přijímání a zplnomocňování může otvírat další možnosti. Již, že probíhá a situace se pro všechny zúčastněné vyjasňuje, může současně také vést ke zvyšování bezpečí. Klientů i pracovníků. A bezpečí je pro jejich spolupráci velmi důležitým předpokladem. Prvotní zjišťování očekávání někdy provádíme společně, veřejně – nahlas vyslovené přede všemi, nebo někdy písemně. Necháme účastníky svá očekávání napsat a pak o nich společně mluvíme. Zdánlivá anonymita v úvodu také vede ke zvyšování bezpečí. Úkolem pracovníka pak je, aby se o toto bezpečí dokázal starat i nadále.

Co se při své práci snažíme společně s klienty dělat, je možné znázornit obr. 4. Každý z nás žije v přítomnosti. Teď a nyní. Ale naše myšlení má zvláštní schopnost. Díky jazyku se můžeme pohybovat v současnosti, v minulosti i v budoucnosti. Pokud klient přichází s tím, že to v minulosti bylo dobré, ale teď je to špatné a bude to ještě horší, můžeme se snažit hledat cesty jak to udělat, aby to bylo lepší. Máme při tom vedle sebe toho nejpopovolanějšího odborníka na toto hledání – klienta. Ovšem někdy je pro klienta moc velká změna hledat cesty ke zlepšení v současnosti a do budoucna. Proto je možné někdy začít s tím, zda to někdy v minulosti bylo dobré, zda se mu to již někdy podařilo zvládnout a ptát se po tom, jak to bylo, jak to udělal. Přitom je zajímavé si uvědomit, že je možné a užitečné pracovat na tom, co my teď a tady můžeme spolu udělat. K tomu nám mohou sloužit myšlenkové<sup>42</sup> výpravy do minulosti a do budoucnosti.

Zajímavou otázkou pro práci je také téma co znamená „špatně“ a co „dobře“. Ne vždy to je tak jednoznačné, ač to tak při zahájení práce může vypadat.

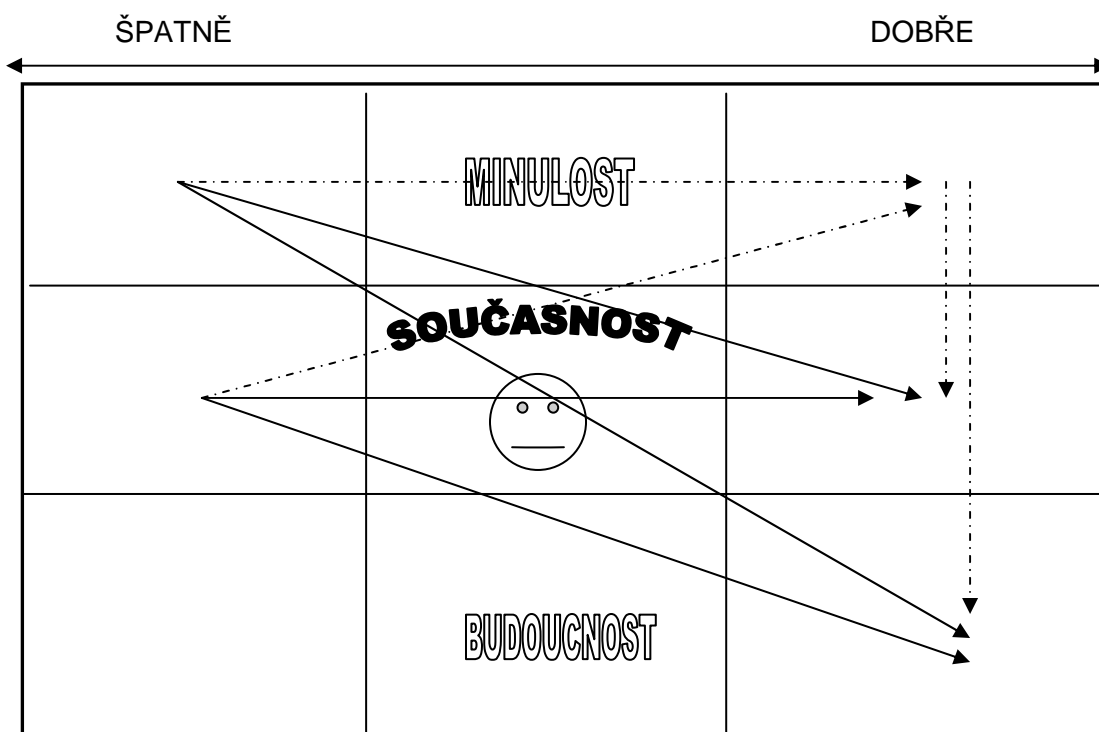
Mezi nejčastější očekávání účastníků našich akcí patří:

- chci psychickou podporu, už to nemůžu vydržet
- chci se dostat mezi lidi, doma je to už strašné, nemohu to sám vydržet
- chci pomoc při hledání práce
- chci od vás práci
- chci zvýšit svoje šance
- chci informace, hlavně o hledání práce, o kontaktu se zaměstnavatelem, o tom jak psát životopis
- chci mít pokoj od úřadu práce, poslali mě sem tak jsem tady
- nechci nic, jen to tady odsedím
- chci si vyřešit jiný osobní problém (abych pak mohl hledat zaměstnání), například zdravotní, s bydlením, s dětmi
- chci poradit co a jak dál, nevím si rady

<sup>41</sup> A leckdy to stačí vyslovit.

<sup>42</sup> Předkládané formou příběhů v jazyce.

Opět zde potřebuji zdůraznit důležitost umění pracovníka přijímat a respektovat objednávky klientů jako předpoklad pro další práci s nimi. Dle mé zkušenosti klienti velmi často oceňují tento přístup, po počátečním vyjasňování přijímají nabídky ke spolupráci<sup>43</sup> a hodnotí ho následně jako příjemný a současně pomáhající. Často v závěru žádají pokračování.



Obr. 4 Cesty převyprávění životních příběhů

### 6.1.1 Problémový klient

Zajímavé je také se zde zmínit o tak zvaných problémových klientech. Často se s tímto termínem setkávám. Je to ten, který se trápí a neví co a jak dál nebo ten, který ví až moc dobře, ale jeho vědění není v souladu s platnou legislativou a zájmem společnosti, přesněji její majoritně se tvářící části v dané kultuře – není přijatelné pro konkrétního pracovníka, který s ním jedná? Konkrétně. Je problémovým klientem ten, kdo je nezaměstnaný, tato situace ho trápí a on neví co s ní. Ovšem pracovník často také ne. Klient má problém. Nebo je problémový klient ten, který ví jasně, že chce být v evidenci na úřadu práce, nechce hledat práci, nechce legálně pracovat. Pracovník to taky ví nebo neví, ale rozhodně nemůže přijmout tento postoj klienta. Pracovník se dostává do rozporu mezi normami společnosti, jež má jako státní úředník prosazovat, často se s nimi i ztotožňuje a klientovými přáními. Pracovník má problém. Možná by stálo za úvahu, přemýšlet o tom, kdo je držitelem problému. (srov. Úlehla Ivan: Umění pomáhat, 1. vydání, Písek, Renaissance, 1996, s. 22-27)

Stalo se mi při dvou akcích v posledních šesti letech, že jsem se stal prosazovatelem norem a přiklonil se na stranu zadavatele – úřadu práce. V obou případech to bylo katastrofální. Ani ne tak z pohledu pracovníků úřadů práce – splnilo se jejich očekávání, že klienti nezůstanou nečinní. Ale z pohledu mého. Bylo to týdenní trápení dvou pracovníků a několika klientů. Naštěstí ne všech z dané

<sup>43</sup> Většinou nejpozději třetí den akce.

aktivity, dva byli spokojeni, protože přicházeli jako zákazníci. Už takovou práci dělat nechci.

## 6.2 Zákazník zadavatel zakázky

Jak je vidět z obr. 3 je pro nás zadavatel zakázky také zákazníkem, jehož očekávání chceme naplnit. Nejdříve se na nich domlouvá, zjišťovat objednávku<sup>44</sup>, souběžně předkládat naši nabídku a následně dojednat zakázku. Po mnohaleté zkušenosti mohu prohlásit, že se očekávání pracovníků úřadů práce liší vzájemně na různých úřadech víc než očekávání klientů na různých úřadech.

Hovoříme zde o práci s nezaměstnanými v aktivitách, které byly dříve na úřadech práce označovány jako motivační kurzy a v současné době jako poradenské činnosti (poradenství). Díky tomuto označení a díky rozdílným pojetím slova motivace či poradenství se také liší očekávání pracovníků úřadů práce. Slovo motivace lze chápat velmi rozdílně - od probuzení a posílení vnitřních sil člověka, který se trápí, přes manipulaci až k násilí. Očekávání pracovníků úřadů práce se pak mohou pohybovat od pomoci klientům až k představě, že v našich kurzech prosadíme vůli pracovníků, kterou se jim nepodařilo při dlouhodobém kontaktu s klientem prosadit. Že například klienta, který nechce pracovat, donutíme, aby chtěl pracovat. Nebo aby s pracovníkem spolupracoval - rozuměno poslouchal jeho instrukce a řídil se jimi. Že budeme prodlouženou rukou pracovníka, prodlouženou rukou státu při prosazování norem.

Nejčastější očekávání pracovníků úřadů práce jsou:

- nějak pomozte klientům zvládat jejich situaci
- pomozte nám pracovat s našimi klienty, se kterými nevíme co a jak dál
- jako výstup z akce zpracujte s klienty jejich plány dalšího jednání
- donuťte klienty, aby dělali to, co mají dle nás dělat a proč jsou tady
- pomozte nám a klientům hledat další možnosti práce s nimi
- chceme, aby o akci klienti dobře mluvili s ostatními nezaměstnanými, aby se jim to líbilo, aby ho chválili
- chceme, aby XY % klientů našlo po skončení akce práci, podle toho budeme hodnotit úspěšnost
- chceme, aby klienti po akci jinak jednali s pracovníkem úřadu práce – zprostředkovatel pozná změnu jejich chování
- chceme, aby se klienti naučili, jak hledat práci, jak jednat se zaměstnavatelem, jak si napsat životopis
- chceme, aby klienti po akci měli jiné – lepší mínění o úřadu práce
- namotivujte klienty
- ať se s klienty něco stane, třeba ať nadávají, ale ať něco dělají
- ředitel rozhodl, že takové aktivity budeme dělat, tak je pro nás udělejte, i když podle mě to nemá smysl

Bylo by velmi pěkné, kdyby se očekávání pracovníků úřadů práce a klientů shodovala nebo aspoň blížila. Někdy to tak je, někdy je to zcela naopak. Je pak věcí pracovníka – kouče, aby dokázal udržet svoji neutralitu. Aby se nestal obhájcem klientů a nebo naopak prosazovatelem norem. Aby dokázal být, i v pro něho těžké situaci, prostředníkem vzájemné domluvy zadavatele a klienta.

Bylo by hezké, kdyby přicházeli na akce pouze „motivovaní“ klienti a my jsme jim mohli pomáhat. Ovšem pokud by byli motivovaní ve smyslu, že mají dostatek sil a

<sup>44</sup> Co si od našich akcí slibují, podle čeho poznají, že jsme pracovali dobře?

vědí co a jak chtějí, nepotřebovali by pravděpodobně naše aktivity. Pokud přicházejí s tím, že něco chtějí a nevědí co a jak, jsou dle mě dostatečně motivovaní. Potřebují pomoc a ne motivovat. A pokud přicházejí s tím, že vědí, že od nás ani od úřadu nechtějí nic kromě být v evidenci úřadu, nemůžeme zařídit, aby to viděli jinak. Můžeme jim nabízet také další možné pohledy na jejich situaci, ale co a jak udělají, zda budou „motivovaní“ je na nich. Oni motivovaní jsou, ale jinak než by si přál zadavatel zakázky. I s takovými klienty lze někdy společně nalézt řešení jejich situace.

Zabývám se delší dobu otázkou, zda je nutné, potřebné, efektivní - z pohledu finančního i vynaložené energie, užitečné, etické a profesionální pracovat tam, kde se očekávání klientů a zadavatelů výrazně liší? Většinou si odpovídám, že není. Současně si ale uvědomuji, že je velmi těžké rozlišit při dojednávání zakázek, jak to bude na akci, protože s úřadem probíhá jednání jindy a s klienty také jindy. V případě jednoznačného požadavku úřadu, že po akci se zaměstná určitý počet uchazečů, podle toho bude hodnocena úspěšnost této akce a že budou vybráni klienti, kteří od úřadu nic nechtějí, chtějí být v evidenci a my máme být „pákou“ jak je někdy dotlačit, neuzavřu zakázku – to nechci dělat, neumím to a myslím si, že to nemůže splnit nikdo. Byť se občas takovéto požadavky objeví a mnohé firmy v zájmu seberealizace na trhu práce (a mnozí pracovníci v rámci pracovního poměru) na takovou objednávku přistoupí. A někdy se jim i daří jí naplnit. Ale často za cenu trápení klientů i pracovníků realizujících danou aktivitu.

V posledním období je nejpřijatelnější zakázkou<sup>45</sup> pro všechny strany zpracování plánů jednání jednotlivých klientů. Pochopitelně tyto plány si zpracovávají sami klienti, my se jim k tomu snažíme vytvořit prostor a pomáhat jim. Plány jednání jim pomáhají nalézt východisko z jejich situace<sup>46</sup> a současně jim i pracovníkům úřadu práce pomáhají při jejich další společné činnosti. Za velmi důležité považuji dohodu s úřadem o tom, zda je toto povinnost pro klienty nebo nabídka. Především je podstatná a velmi citlivá otázka co bude dál s plány jednání. Jak k nim budou přistupovat jednotliví zprostředkovatelé, zda je možné je dále upravovat a doplňovat. Klienti zde prokazatelně přebírají odpovědnost za své plány a to často souvisí s mnoha jejich obavami.

### 6.3 Zákazník kouč (pracovník)

Také na pracovníka by se dalo podívat jako na zákazníka. Na zákazníka sama sebe, který si musí umět sám v sobě srovnat, co od své práce očekává. O mnohém jsem zde již psal a pokud bych se chtěl věnovat tomuto tématu poctivě, bylo by to na celou knihu. Proto se zde pouze v bodech zmíním o několika pohledech, které mě v mojí práci pomáhají, které mám nejčastěji při své práci na vrchu své zásobárny vědění. Zájemcům o rozvoj své praxe pracovníka uvedeným směrem mohu velmi doporučit již zmiňovanou knihu Ivana Úlehly „Umění pomáhat“ (viz. seznam použité literatury).

Co od své práce očekávám já?

- chci, aby má práce byla příjemná, užitečná a respektující - respekt je podmíněn přijetím a zplnomocněním

<sup>45</sup> Ve smyslu písemného, hmatatelného a pro kontrolní orgán průkazného výstupu z akce.

<sup>46</sup> Taky se při nich okamžitě ukáže, kdo chce a za jakých podmínek pracovat a kdo pracovat nechce.

- ve své práci využívám profesionální způsoby práce - pomoc (doprovázení, vzdělávání, poradenství, terapie) a kontrolu (vyjasňování, přesvědčování, dozor, opatrování). Cestou k nim je REFLEKTOVÁNÍ - práce s sebou a DOJEDNÁVÁNÍ - práce společná
- jako pomocníci při reflektování mi slouží teorie pražského výtahu<sup>47</sup> a algoritmus Peclové<sup>48</sup>
- při své práci si uvědomuji své před-poklady<sup>49</sup>, se kterými k ní přistupuji a jak mě ovlivňují při práci a jejím hodnocení
- chci, aby má práce s klienty byla pro ně jiná, ale ne moc jiná
- při své práci se snažím budovat bezpečí - klientů i moje, jako předpoklad pomáhání
- při své práci si uvědomuji, že klienty lákám ke svým příběhům, nemohu jim je vnutit, nemohu je instruovat
- při mé práci je pro mě důležité mít zpracovaná podrobně jednotlivá témata – ne jak je to v učebnicích, ale jak jim já rozumím, co si o nich já myslím, jak je já vidím,
- při mé práci je pro mě důležité vědět, proč to dělám a co mohu klientům nabídnout
- při mé práci je pro mě důležité ujasnit si, že nemusím mít poslední slovo

### 6.3.1 Budeme spolu stavět komín z kostek?

Pracovník si může vybrat ze tří strategií, jak bude přistupovat ke svým klientům. Může to udělat za ně, může to nechat na nich a může je nechat v tom.

Zde se mi velmi hodí paralela s výchovou malého syna. Když byl menší a stavěl si komín z kostek a ten mu pořád padal, řešil jsem si, který z těchto tří přístupů zvolit. Mám jít a postavit mu ten komín. Pěkně hezky rovně, aby nespádl. Ani jsem se v takovém případě nestačil většinou svým dílem pokochat. Syn ho většinou rychle zbouřal. Přesněji řečeno rozkopál.

Mám ho nechat, ať si s tím nějak poradí. Koukat na něj nebo odejít pryč. Však on to nějak zvládne. K tomu jsem většinou nenašel dost síly.

Nebo to mám nějak zkusit s ním. Zeptat se ho, zda chce ten komín skutečně postavit nebo zda je rád, že padá. A pokud ho chce postavit, jestli mu s tím můžu nějak pomáhat, jestli můžu stavět s ním.

Často si potřebuji při výchově, ale především při své práci toto rozlišení uvědomovat. Abych náhodou nestavěl za své klienty ony pomyslné komíny a pak nebyl rozladěn, přesněji naštván, na klienty, protože oni tuto mojí „pomoc“ nechťejí. Oni jí dokonce bojkotují a ničí to, co já jsem za ně v dobré vůli udělal. Protože jsem jim holt nepomáhal, ale dělal to, co jsem chtěl já. Kontroloval jsem je – udělal jsem to za ně, postavil jsem za ně jejich komín, aniž bych se s nimi na tom domluvil. A to se mnoha lidem nelíbí. Vám ano?

<sup>47</sup> Jedná se o metaforu pohybu pracovníkových myšlenek ve třech poschodích. V prvním poschodí je sebedefinice, vyjasnění si pozice. Ve druhém poschodí je přijetí klienta, přijetí jeho pohledů a ve třetím poschodí je práce na společném tématu. Pokud se nedaří ve vyšším patře je možné sjet o patro níž a teprve potom opět postupovat do patra vyššího.

<sup>48</sup> Kateřina Peclová, členka Institutu pro systemickou zkušenost Praha. Dle této teorie je možné v situaci, kdy pracovníka napadá jednoznačná odpověď na klientovo přání, tak zformulovat otázku na tuto odpověď a na ní se klienta zeptat. Klient: „Chci být v evidenci úřadu práce, ale pracovat nechci.“ Pracovníka napadá, ale to nejde, je to v rozporu se zákonem. Místo, aby to klientovi řekl, může se ho zeptat. „A jde to?“

<sup>49</sup> Svě názory, myšlenky, pohledy, s nimiž přistupuji ke své práci. Pracovník může považovat své před-poklady za své poklady a to mu může bránit vidět i jiné možnosti.

## **Shrnutí kapitoly:**

Při systemickém způsobu práce se dostává do popředí otázka kdo je mým zákazníkem a s čím přichází. V rámci práce s nezaměstnanými se setkávají a spolupracují především pracovník-kouč, pracovník-zaměstnanec úřadu práce a klient-nezaměstnaný uchazeč o zaměstnání. Uvádím zde jejich nejčastější očekávání, se kterými vstupují do vzájemné spolupráce. Zabývám se otázkou, jak se daří pracovat současně na objednávkách klientů a zadavatelů zakázky, zvláště v případě, kdy se výrazně rozcházejí. Současně také já jako pracovník-kouč přistupuji ke vzájemné spolupráci se svými předpoklady a očekáváními, jejichž reflexe mi pomáhá nabízet mým zákazníkům spolupráci nebo provádět vědomou kontrolu.

## 7 Krátké zastavení uprostřed práce – co to tu spolu děláme?

A nyní se potřebuji na chvíli zastavit a společně s vámi, čtenáři této práce, se zamyslet nad tím, co to tu vlastně dělám. O čem tady píšu. Pomozte mi prosím, stejně jako mí nezaměstnaní klienti při mé práci, udělat malou reflexi v průběhu psaní této knihy.

Než budete číst dál, zkuste se prosím každý sám za sebe na chvíli zastavit a zamyslet, o čem pro vás toto moje povídání doposud bylo.

Jak jste mu rozuměli?

Co si o této knize myslíte?

Co si myslíte o tom, co v ní píšu?

Jaký máte názor na jednotlivá témata?

Co se vám právě honí hlavou? Máte jasno? Jste zmateni a nejistí? Jste zvědaví co bude dál a napadají vás další možné pohledy?

Mě napadá následující.

Mohlo by to pro někoho vypadat, jako bych psal o nezaměstnanosti a své práci, o určitých jevech a činnostech - procesech okolo nezaměstnanosti a své práce. Někomu to může připadat, jako bych popisoval jak to s tou nezaměstnaností a prací s nezaměstnanými je. A že tak, jak to dělám já, to že je to správné a tak to má být.

Já se však domnívám, že zde píšu o svém vidění něčeho. O svém vidění své práce, kontextu, v němž se při práci pohybuji a o svém vidění klientů. Toto psaní není o mé práci, o mých klientech, o situaci okolo mě. **Toto psaní je v první řadě o mně.**

Stejně tak se domnívám, že každý z vás, kdo toto čte, si něco o mém psaní, myšlení, vidění jednotlivých témat také myslí. Tyto vaše úvahy však dle mého názoru již nejsou o mně, nejsou o mém vidění daných témat. Jsou dle mého názoru o vašem vidění mého vidění a o vašich pohledech na jednotlivá témata. **Tyto vaše úvahy právě se vám honí hlavou jsou dle mého názoru především o vás.**

Vidím velkou podobnost s mojí prací s nezaměstnanými. Na určitou dobu jsme se zde setkali a každý si v průběhu tohoto setkání děláme to své. O tom, jak toto setkání budeme vidět a jak se budou měnit naše pohledy, rozhodujeme každý sám.

Srozumitelné a inspirující? Zamotané? Máte v tom trochu nejasno a hledáte si svá vysvětlení? Pokyvujete souhlasně hlavou nebo se vám vynořují zásadní námitky a nesouhlasné myšlenky? Pak jsem velmi rád. Těší mě, že vás zatím tato kniha nenechává lhostejnými a inspiruje vás k vašim vlastním úvahám.



## **8 Poradenské činnosti, dříve motivační kurzy pro nezaměstnané v ČR - jak to bylo a jak to s nimi je nyní?**

V této kapitole se věnuji pojmu motivační kurzy, vývoji kurzů pro nezaměstnané organizovaných vzdělávacím střediskem M-centrum Jihlava a následně Centrem celoživotního vzdělávání Marlin, s.r.o, Uherské Hradiště, měním se názvům těchto kurzů až po současné pojmenování poradenské činnosti, podmínkám jejich akreditace a zvláštní pozornost věnuji začátkům jednotlivých kurzů.

### **8.1 Co znamená motivační kurzy**

Kurzy, které jsme dělali na úřadech práce a o kterých zde píšu byly označovány jako motivační. Označení motivační v názvu kurzů bylo často zavádějící a nesrozumitelné. Především pro klienty. Mnozí přicházeli s tím, že na motivační kurz nepotřebují, protože oni nepotřebují motivovat k práci. Oni pracovat chtějí. Slovo motivační lze chápat v různých významech. A bylo třeba v úvodu kurzů často tento název vyjasňovat. Současně je ze systemického pohledu nemožné někoho instruovat – tudíž direktivně motivovat. Domnívám se, že hlavním důvodem zařazení těchto kurzů do kolonky motivační, bylo to, že se tyto aktivity nevešly do žádné jiné kolonky vytvořené pro rekvalifikační kurzy MPSV ČR. Potom jsme se pod označením motivační kurz mohli setkat s různými způsoby práce.

#### **8.1.1 Úsměvná historka?**

Na jednom úřadu práce měli klienti v dohodě sepsané s úřadem práce jako kurz napsáno „Mot. kurz“. Když jsme začali a ptali se na jejich očekávání, někteří se domnívali, že jdou na motoristický kurz.

Je to úsměvná historka? Nebo spíš něco jiného? Jak se mohlo stát, že klienti ani nevěděli kam jdou? Na jednu stranu bylo výhodné, že o kurzu nic nevěděli a mohli si až při našem společném setkání formulovat své objednávky – nebyli předem nikým směřováni. Na druhou stranu, asi by pro jejich rozhodování bylo výhodnější, kdyby věděli aspoň něco.

### **8.2 Historie – jak to bylo s vývojem motivačních kurzů**

M-centrum Jihlava, konzultační, rekvalifikační a školící středisko je vzdělávací instituce pro dospělé, jejíž služby využívají jednotlivci, firmy i státní správa - každý, kdo se potřebuje vzdělávat a hledá pomoc. Středisko nabízí již od roku 1991 různé typy vzdělávacích kurzů, poradenství, konzultace a další služby. Já jsem byl zakládající člen a spolumajitel tohoto vzdělávacího střediska.

S činností, která byla později označena jako motivační kurzy jsem se poprvé setkal na seminářích švýcarské nadace KABA<sup>50</sup> na konci roku 1992 a v následujících letech. Kurzy se jmenovaly „Budoucnost v práci“ a uvedená nadace s nimi měla ve Švýcarsku mnohaletou zkušenost. Jejich způsoby práce mě velmi oslovily a spolu s kolegy jsme je začali, mírně modifikované, nabízet také v našich podmínkách. Ze začátku nikdo na úřadech práce nevěděl o čem mluvíme a hlavně kam takovouto činnost zařadit. Trvalo několik let, do roku 1996, než se nám podařilo s nimi na trhu

---

<sup>50</sup> Kontaktstelle für arbeit, beruf, ausbildung – kontaktní místo pro práci, zaměstnání, vzdělávání, Meilen, Švýcarsko.

vzdělávání nezaměstnaných prosadit a začít je pravidelně pro některé úřady práce realizovat.

V té době jsem se setkal s nabídkou vzdělávání v systemickém způsobu práce. Protože se mi zpočátku tento způsob práce jevil velmi podobný našim způsobům práce, velmi mě oslovil. Časem jsem zjistil, že technikami si mohou být oba způsoby práce podobné, ale že je podstatný rozdíl v sebedefinici pracovníka a v teoretických základech obou způsobů práce. O to více mě systemický způsob práce nadchl a začal jsem ho postupně více aplikovat při své práci. Mohu říci, že od roku 1998 se v našich kurzech prosazuje systemické myšlení. Díky těmto změnám v sebedefinici pracovníka došlo pochopitelně také ke změnám obsahu kurzů a změnily se i cíle naší práce. Od snahy naučit klienty, jak to mají dělat, aby si našli zaměstnání k uvědomovanému pomáhání klientům.

Od 1.2.2005 se M-centrum spojilo s centrem celoživotního vzdělávání Marlin, s.r.o. se sídlem v Uherském Hradišti. V předchozím roce také novela zákona o zaměstnanosti umožnila úřadům práce nakupovat jako externí službu, souběžně s rekvalifikačními kurzy, také poradenské činnosti pro nezaměstnané. Proto od té doby až do dnešního dne nabízíme pod hlavičkou Marlin, s.r.o. naše aktivity jako poradenské činnosti pro nezaměstnané.

To byly zásadní mezníky ve vývoji našich aktivit pro nezaměstnané, které realizujeme formou systemického přístupu. Důležitými momenty však také bylo vždy rozšíření lektorského týmu o nového spolupracovníka, se kterým přicházely nové podněty a nové pohledy na naši práci.

### **8.3 Názvy našich kurzů**

Naše kurzy byly v průběhu času zařazovány do různých kolonek. Jako resocializační kurzy, kurzy personalistika – systém práce s lidmi, motivační kurzy. A také se různě jmenovaly. Nejdříve odrážely své zařazení a jmenovaly se „Personalistika“. V té době byl jejich obsah také zaměřen převážně na personální práci s důrazem na činnosti při přijímání do zaměstnání s ohledem na hledání zaměstnání. Při zavádění systemického způsobu práce jsme je přejmenovali na „Nezaměstnanost jako šance“, abychom zdůraznili to, že se na nezaměstnanost dá dívat mnoha pohledy. Třeba jako na šanci zkusit to jinde a třeba za lepších podmínek, jako na šanci něco změnit ve svém životě k lepšímu. Tento název byl však pro některé klienty a pro některé pracovníky příliš provokující. Proto jsme ho změnili a následně jsme využívali pro různé formy poradenských aktivit realizovaných systemickým přístupem názvy „Cesta do práce, Poradenský motivační program s osobním poradcem“ a nebo „Společně k řešení.“ Také realizujeme individuální konzultace pro nezaměstnané, které lze nazvat jako individuální/osobní koučování na trhu práce. V dnešní době je již možné se s mnoha pracovníky úřadů práce otevřeně domluvit na tom, že v rámci poradenských činností realizujeme především koučování a psychoterapii pro jejich klienty.

### **8.4 Akreditace motivačních kurzů**

Se zařazením uvedených kurzů do různých kolonek souvisí také možnost akreditace těchto kurzů. Měli jsme tento typ kurzů průběžně akreditován akreditační komisí MŠMT ČR. Ovšem podmínkou přidělení akreditace pro tento typ kurzů byl jednak předepsaný minimální počet hodin a především podmínka následné rekvalifikace po motivačním kurzu. Splnit minimální počet hodin nebyl problém, ovšem problémem bylo zajistit, aby všichni účastníci splnili podmínku následné rekvalifikace. Tato podmínka byla ještě ztížena výkladem, že by následná

rekvalifikace měla být v rozsahu schválených dalších pověření toho vzdělávacího střediska, které realizovalo motivační kurz. A tuto podmínku bylo prakticky nemožné naplnit. Takže i když jsme měli motivační kurzy akreditovány, téměř jsme tuto akreditaci nevyužívali.

A zde se dostáváme k dalšímu zajímavému a rozdílnému pohledu. Úřady práce měly doporučení, aby vybíraly z nabídky vzdělávacích středisek a realizovaly především akreditované vzdělávací programy. Ovšem toto bylo doporučení, nikoliv nařízení. Různí pracovníci jednotlivých úřadů práce pak viděli tento rozdíl různě a přikláněli se k různým pohledům. Někteří ocenili na základě své osobní zkušenosti sami kvalitu vzdělávací akce a převzali zodpovědnost za své rozhodnutí. Objednali si vzdělávací kurz, který sice akreditovaný nebyl, ale byl dle jejich názoru kvalitní. Jiní se raději přiklonili k doporučení MPSV ČR a trvali na akreditaci vzdělávacího programu. Kurz, který nebyl akreditovaný neobjednali.

My jsme realizovali téměř u všech našich zákazníků neakreditované motivační kurzy. Je pro mě zajímavé a velmi inspirující zjištění, že například úřad práce, kde jsme dlouhodobě a pravidelně realizovali naše kurzy bez akreditace, byl hodnocen mezi nejlepšími úřady v republice. Tím nechci naznačovat, že bychom na tom měli zásluhu my. Spíš se zamýšlím nad tím, zda to je projev toho, že pracovníci tohoto úřadu dokázali převzít odpovědnost za svá rozhodnutí, obhájit si je a zrealizovat. Možnost realizovat uvedené aktivity formou nákupu poradenských činností vyřešil všechny výše uvedené problémy a úřady práce mohou v současné situaci nakupovat naše aktivity bez potřeby akreditace. Poradenské činnosti se dle současné legislativy neakreditují, ale jsou většinou realizovány na základě vypsání veřejné zakázky.

## 8.5 Začátky akcí

Ještě je zde zajímavé zmínit se o začátcích našich akcí. Jak se postupně také vyvíjely a měnily. Mám zkušenost, že uvítání, zahájení a navázání kontaktu je často velmi důležité pro další práci. V začátcích naší činnosti byly začátky akcí plně v režii pracovníka. On říkal co a jak se bude v průběhu akce dělat, jak bude probíhat, co je cílem. Při svém systemickém vzdělávání jsem měl potřebu nějak od začátku změnit způsoby práce pracovníka a snažil jsem se od začátku akce zjišťovat očekávání účastníků. Bylo to plně na nich. „Ubozí“ klienti tím byli většinou natolik překvapení, že nevěděli, co mají dělat. Přesto vždy na něco přišli a o něco si říkali a dokázali jsme se dohodnout na zakázce. Až postupem času jsem si našel cestu, aby to nebylo pro klienty až tak moc jiné a nezvyklé. Předkládám jim svoji nabídku, představuji svoje způsoby práce a zjišťuji jejich očekávání.

V rámci začátku akce, případně celého prvního dne si pracovník může klást velmi zajímavou otázku – „kdo se vlastně učí?“ Zda se v úvodu učí něco nového klient nebo zda se učí něco nového pracovník? Myslím, že oba. Ale v mém pojetí se učí víc pracovník. Učí se připojovat na jazyk nových klientů, učí se s nimi navazovat kontakt. Dochází k sladování jazyků a následně k sladování struktur<sup>51</sup>. Začátky akcí

---

<sup>51</sup> Postupem času jsem zjistil, že nemusí dojít k viditelnému sladění struktur (pracovník a klient spolu nemusí diskutovat, nemusí spolu vůbec mluvit). Pro to, aby byla práce pro klienta užitečná stačí někdy pouhá jeho přítomnost. Prostě to, že tam je a něco slyší. Ale je třeba, aby měl kdykoliv možnost se připojit. Stává se, že některý účastník celý týden nepromluví (zdánlivě nespolupracuje) a při ukončování akce řekne, co všechno si z toho vzal a jak to pro něho bylo užitečné.

bývají pro mnoho pracovníků těžké. Pokud taky někdy stojíte před lidmi v roli poradce, lektora, kouče, přednášejícího, tutora, jak se vám daří tyto začátky zvládat a co vám při tom pomáhá?

## **8.6 Jak hodnotí naše akce klienti**

K čemu jsou naše akce klientům? Jako odpověď přikládám názory účastníků jedné akce. Viz. příloha č. 1. Domnívám se, že přímé vyjádření účastníků je nejlepší odpovědí na výše uvedenou otázku.

### **Shrnutí kapitoly:**

Pojem motivační znamená pro každého něco jiného a současně je ze systemického pohledu nemožné někoho motivovat. Kurzy vzdělávacího střediska M-centrum Jihlava prošly dlouhým vývojem a v současné době v nich já a kolegové uplatňujeme již od roku 1998 systemický přístup. Výraznou změnu lze pozorovat především v začátcích jednotlivých kurzů, kdy zjišťujeme objednávky klientů a předkládáme jim své nabídky ve snaze o uzavření kontraktu. Nepřicházíme, tak jako dřív, s jasným a jednoznačným programem, ale program průběžně spoluutváříme ve vzájemném dojednávání s klienty.

## 9 Marketing – prodáme to?

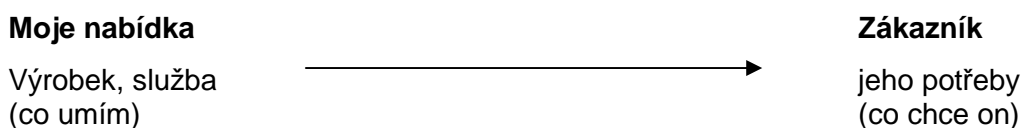
V této kapitole se věnuji otázce marketingu našich poradenských akcí. Současně ale také možnostem nezaměstnaných při prodeji sebe sama na trhu práce. Jako zajímavé a inspirativní se jeví srovnání marketingu a sociální práce vzhledem ke zjišťování potřeb zákazníků. Proto jsou v úvodu kapitoly nabídnuty různé pohledy na to, co je to marketing.

### 9.1 Co je to marketing?

Z mé osobní zkušenosti si mnoho začínajících podnikatelů, ale i vedoucích pracovníků představuje pod pojmem marketing především prodej. Případně podporu prodeje tak, aby se prodalo co nejvíce produktu – zboží, služby. Jak to udělat, abychom prodali co nejvíce toho, co umíme dělat a co prodáváme? Ovšem v odborné literatuře a při vzdělávání v oblasti marketingu je již toto pojetí zcela opuštěno a na marketing je nahlíženo z jiného pohledu. Co a jak dělat, abychom uspokojili potřeby námi zvolené cílové skupiny? K tomu ovšem tuto cílovou skupinu a její potřeby musíme nějakým způsobem identifikovat – znát je. Tomu pak lze přizpůsobit svůj produkt, jeho cenu, způsob jeho nabídky a jeho distribuci.

Každý kdo něco vyrábí nebo poskytuje nějaké služby, musí především své produkty prodat. Kdysi u nás bylo hodnoceno především to, že někdo dokázal něco vyrobit. Jenomže pak se výrobky hromadily na skladu a i přes velkou výrobu byl podnik neúspěšný, protože neprodal. Toto se plně projevilo po politických a s nimi souvisejících ekonomických změnách na začátku devadesátých let. Zde se plně ukázalo, jak důležité je umět prodat to, co umím vyrobit. Pro existenci firem se důležitější než „umět vyrobit“ stalo „umět prodat“. Mnoho firem a také mnoho začínajících podnikatelů pak postupovalo cestou od toho, co umí, k tomu, jak to prodat. A tomu lze říkat marketing.

*Graficky by se to dalo znázornit takto – obr. 5:*



Ovšem marketing může dle mě být ještě něco jiného. Lze ho chápat jako obrácení oné pomyslné šipky ve vztahu výrobce/poskytovatel služby a zákazník. Pak se jako počáteční bod mé nabídky nejeví co já umím, ale co zákazník chce.

*Toto lze graficky znázornit velmi jednoduše – obr. 6:*



Ovšem grafické znázornění je jedna věc a realizace v praxi druhá. Mnoho zavedených firem se velmi obtížně přizpůsobuje měnícím se podmínkám trhu,

měníím se cílovým skupinám, měníím se členům cílových skupin a měníím se požadavkům těchto členů. Také mnoho nových začínajících podnikatelů stále uvažuje nejdříve o tom co umí, jaké mají podmínky pro své podnikání a až na konci těchto úvah stojí zákazník a jeho přání. A přitom právě začínající podnikatelé mají v tomto dostatečně uvolněné ruce, aby jejich budoucí podnikání mohlo začít na základě zjištěných potřeb svých budoucích zákazníků – na základě průzkumu trhu. Průzkum trhu je vlastně především zjišťováním potřeb zákazníků a zjišťováním podmínek trhu, na kterém se chce podnikatel pohybovat – dodavatelé, konkurence, obchodní partneři. Ale určujícíím se zde jeví zákazník se svými potřebami. Každý začínající podnikatel pak stojí před nelehkým úkolem. Jak skloubit požadavky budoucích zákazníků a své možnosti – vzdělání, praxi, znalosti, dovednosti, materiálové možnosti, prostorové možnosti, personální možnosti, legislativní možnosti. A aby to bylo taky něco, co mu je jako podnikateli nějak blízké. Aby to taky on chtěl dělat, bavilo a uspokojovalo to také jeho, bylo to v souladu s jeho přáními a očekáváními<sup>52</sup>.

## 9.2 Jak se mohou prodávat nezaměstnaní?

Při své práci s nezaměstnanými často účastníkům říkám, že nezaměstnaný je pro mě podnikatel, který se nějak snaží prodat na trhu práce. Mnoho nezaměstnaných uvažuje při své nabídce na trhu práce především prvním z výše uvedených způsobů - ve směru od toho co umí, k tomu, jak to prodat. „Jsem vyučená kuchařka – budu se dívat, kde hledají kuchařku.“ A při této své úvaze se ještě často soustředí především na nabídku volných pracovních míst, nejčastěji z nabídky úřadu práce. Toto vše dle mé zkušenosti často výrazně snižuje jejich možnost úspěchu<sup>53</sup>. Podívají-li se naopak nejdřív na nabídku pracovních míst, mohou rozlišit všechna pracovní místa, pracovní místa pro ně vhodná, volná pracovní místa a volná pracovní místa pro ně vhodná. To vše v rámci daného trhu práce, v našich podmínkách nejčastěji v rámci trhu práce v ČR<sup>54</sup>. Toto rozlišení je znázorněno na obr. č. 7.

V rámci uvedeného rozdělení se pak zájemcům otevírá více možností. Nejenom hledat v nabídce volných, pro ně vhodných míst. Ale také možnosti hledat mezi pracovními místy, která jsou pro ně vhodná a v současné době nejsou volná. Nebo se ptát, nejčastěji sám sebe, jak to udělat, aby mohli dělat něco, co do této doby nepovažovali pro sebe za vhodné. Dívat se mezi ostatní volná nebo i obsazená pracovní místa a reagovat na tuto poptávku. Pokud se pro některé z nich rozhodnou a chtějí to zkusit - jaké mají pak možnosti? Zkusit to přímo, bez nějaké další přípravy. Zkusit si zajistit zaškolení, zkusit udělat rekvalifikaci nebo vystudovat odpovídající školu – nějak si doplnit vzdělání. Zkusit v daném oboru sám podnikat.

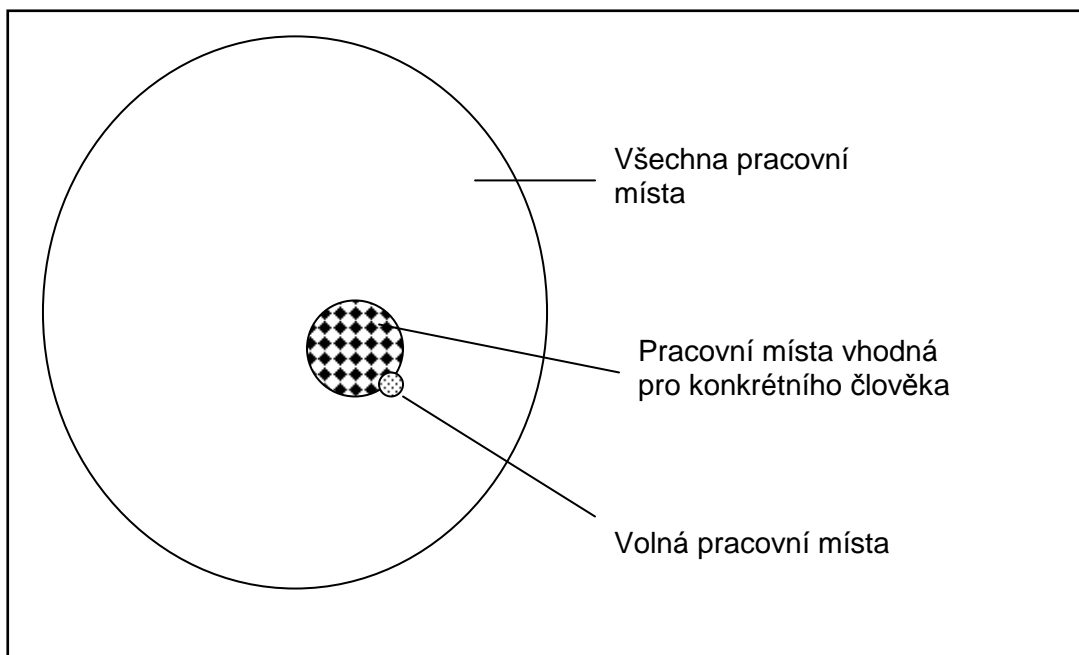
---

<sup>52</sup> Ze strany zákazníků byla, je a patrně stále bude přiměřená poptávka po službách žen poskytujících sex za odpovídající finanční úplatu. Ovšem není v naší republice asi mnoho žen, které by si toto zvolily jako předmět svého podnikání. Stále k nám přichází mnoho žen z ciziny, které zde tuto činnost provozují.

Ovšem podobná situace je i u některých fyzicky náročných manuálních prací – například zednické práce také často provádí dělníci (někdy s vysokoškolským diplomem) ze zahraničí, především ze Slovenska a ze zemí bývalého Sovětského svazu.

<sup>53</sup> Pokud zaměstnavatel nežadá dotaci od úřadu práce na vytvoření nového pracovního místa. Pak je naopak tento způsob nejvýhodnější – je největší šance nalézt zaměstnání.

<sup>54</sup> Pochopitelně bychom mohli zvažovat i trh evropský nebo celosvětový. Přesto však budeme raději zvažovat zatím trh v rámci ČR. Po našem vstupu do EU a po uplynutí určité doby bude možné pro více lidí zvažovat i trh práce v rámci EU.



Obr. 7 Rozdělení pracovních míst

### 9.3 Jak prodávat poradenské činnosti pro nezaměstnané?

Nejprve chci uvést několik marketingových principů vztahujících se ke vzdělávání dospělých. Jedná se o principy čerpané z literatury o vzdělávání dospělých, nikoliv z literatury zaměřené systemicky. Přesto si zkusme všimnout, jak je zde v rámci úspěchu vzdělávací instituce zdůrazňována nutnost soustředit se na zákazníka a jeho potřeby.

Marketingové principy na trhu vzdělávání:

- přání a potřeby zákazníků jsou prvořadé
- zákazníci platí a za své peníze očekávají kvalitní služby
- informace o potřebách a přáních zákazníků je třeba neustále shromažďovat a sledovat, žádná informace o zákazníkovi se nesmí podceňovat
- potenciálním zákazníkem může být každý
- provádět segmentaci trhu a soustředit se na ty skupiny, jejichž potřeby jsme schopni kvalitně uspokojit
- budovat osobní kontakty
- nabídka zastarává, je třeba ji stále porovnávat s poptávkou
- za základ komunikace se zákazníkem je třeba považovat obsahovou nabídku a cenu, zákazník dnes ví, že vzdělávání není levné, ve vzdělávání dospělých vždy neplatí klasická poptávková křivka – čím vyšší cena, tím nižší poptávka, někdy platí zásada reakce zákazníka – čím je vzdělávání dražší, tím musí být lepší.

Srov. Palán Zdeněk: Lidské zdroje, výkladový slovník, 1. vydání, Praha, Academia, 2002, s. 116-117

A nyní již přímo k prodeji našich aktivit. Jak vyplývá z kapitoly 6, jsou našimi zákazníky jak zadavatelé zakázky, tak přímí účastníci vzdělávací akce – nezaměstnaní klienti daného úřadu práce. Před námi pak stojí úkol uspokojit potřeby co největšího počtu členů obou těchto skupin. Systemický způsob je na základě svých teoretických východisek přímo postaven na tomto zjišťování očekávání a přání klientů. Nejedná se tudíž o účelové zjišťování těchto očekávání pouze pro potřeby pracovníka, ale o součást práce, kdy si klienti tímto způsobem sami definují svá očekávání a společně s pracovníkem je také naplňují.

Otázku marketingu uvedených vzdělávacích akcí rozděluji na tři části.

1. Marketing v rámci nabídky od vzdělávacího střediska k zadavateli.
2. Marketing v rámci nabídky zadavatele vzdělávací akce směrem k jeho klientům.
3. Marketing v rámci nabídky vzdělávací akce - spolupráce pracovníků a klientů přímo na akci.

Já se zde chci nyní věnovat pouze prvnímu bodu, protože tímto krokem vždy začíná spolupráce s dalším zákazníkem a bez něho bychom se v rámci rekvalifikačních kurzů nedostali k práci s nezaměstnanými. Chci se věnovat především možným způsobům nabídky vzdělávací akce ze strany vzdělávacího střediska směrem k zadavatelům zakázky. V našem případě úřadům práce. Na tuto oblast bych se mohl podívat například z pohledu marketingového mixu a věnovat se zde jeho jednotlivým složkám – produktu, ceně, podpoře prodeje a distribuci. Nebo si udělat SWOT analýzu našeho produktu, služby - stanovit si silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Případně použít jiný marketingový nástroj. Já se však chci soustředit především na naši cílovou skupinu a na komunikaci se zadavatelem zakázky.

### **Cílová skupina spotřebitelů:**

V začátku realizace našich činností pro nezaměstnané byla úvaha o vzniku nezaměstnanosti a jejím předpokládaném růstu. Čili byl předpoklad dlouhodobé existence nové a rostoucí cílové skupiny spotřebitelů. Zastoupené v té době finančně silným a platícím zadavatelem – státem. Tato strategie se ukázala jako perspektivní z pohledu existence cílové skupiny, ale současně jsou limitovány její finanční možnosti. Na začátku 90. let byl na vzdělávání dospělých, včetně vzdělávání nezaměstnaných, dostatek finančních prostředků. Postupně se však při zvyšující se potřebě vzdělávání a zvyšující se poptávce snižovaly finanční možnosti. Jak firem, tak státního rozpočtu. V současné době stále roste nezaměstnanost. Stát má ze zákona povinnost vyplácet nezaměstnaným hmotné zabezpečení, ale nemá povinnost platit vzdělávání – rekvalifikace. Pokud při růstu nezaměstnanosti zůstává objem finančních prostředků na nezaměstnanost stejný nebo se mírně zvyšuje, je třeba více finančních prostředků na hmotná zabezpečení a zůstává méně financí na nástroje aktivní politiky zaměstnanosti, včetně rekvalifikací. Pokud se bude situace vyvíjet tímto směrem, je z hlediska úspěšnosti prodeje tato cílová skupina méně zajímavá. Ač je početná. Aktuálně je vše ještě ovlivněno právě probíhající ekonomickou krizí ve světě.



## **Komunikace se zadavatelem zakázky – úřadem práce:**

Běžný postup při kontaktu se zákazníkem, který nabízím také v rámci našich kurzů nezaměstnaným klientům pro kontakt se zaměstnavateli.

*Informace o potenciálním zákazníkovi (pracovním místě, zaměstnavateli)*



*Předjednání osobního jednání  
telefonicky  
písemně  
emailem  
osobně*



*Osobní jednání*



*Rozhodnutí o spolupráci (o přijetí do zaměstnání) - ano / ne - a co dál?*

Agentura/vzdělávací středisko osloví na základě svých možností, průzkumu trhu a předpokládaného zájmu potencionální zákazníky nabídkovým listem. Často je přiložena reklamní, propagační složka s referencemi spokojených zákazníků. Pokud oslovení zákazníci neprojeví sami zájem, následuje telefonický dotaz na to, zda písemnou nabídku obdrželi a současně snaha o předjednání osobního jednání. Poté zástupce vzdělávacího střediska osobně navštíví zájemce a dojedná s nimi podmínky spolupráce. Podobně jsme prováděli dříve nabídku také my. Dnes se snažíme, především při osobním jednání, aby se z naší strany nejednalo pouze o nabídku naší činnosti, ale abychom již při prvním jednání mohli osobně zjišťovat očekávání konkrétních zástupců zadavatele a reagovat na ně. Jedná se vlastně o určitou formu prezentace naší práce. Ne jednostrannou prezentaci, ale o aktivní zapojení zákazníka do této nabídky a domlouvání s ním. Dříve byl totiž velký rozpor mezi vlastní prací s klienty a jednáním se zadavateli. Při vlastní práci s klienty jsme od začátku zjišťovali jejich očekávání a snažili se na nich pracovat. Ovšem při jednání se zadavateli jsme praktikovali staré způsoby. Až postupem času jsme si uvědomili, že zadavatelé jsou také zákazníci a lze s nimi pracovat stejně jako s klienty. Pro mě osobně byla tato změna jedna z nejtěžších a velmi si cením toho, že se nám to dnes daří. Že se zadavateli dokážeme jednat jako s klienty. Uvedenou změnu lze popsat mojí zkušeností z jednání s jedním zadavatelem. Reprezentant tohoto zadavatele, ředitel úřadu práce končil po dvou hodinách našeho jednání slovy: „Vy tu s námi vlastně děláte to, co říkáte, že budete dělat s našimi nezaměstnanými.“ A byli jsme domluveni na zakázce. Respektování, zplnomocňování zástupců zadavatele a přijímání jejich názorů a přání vede často k dojednání zajímavé a pro všechny strany užitečné a příjemné spolupráce. Ovšem někdy jsou názory a přání některých zástupců zadavatele pro mě takové, že je nedokážu přijmout a respektovat jejich nositele. Tam se potom, pravděpodobně

opět ku prospěchu všech zúčastněných, dohodneme, že spolupracovat nebudeme. Nemáme mnoho takových potenciálních zákazníků, se kterými se nedohodneme na spolupráci a rozejdeme se. Několik jich ale je. Trvalo mi určitou dobu, než jsem si toto uvědomil a sám přijal to, že mi to takto vyhovuje. Jedná se o určitou segmentaci trhu, která je užitečná a prospěšná.

V této souvislosti je ještě zajímavé všimnout si, kdo jednotlivé zadavatele zastupuje. I když se v tomto případě jedná vždy o úřady práce v ČR, je také v zastupování při jednání ohledně naší nabídky rozdílnost. Na některých úřadech práce jednáme především s ředitelem úřadu, na některých s vedoucím oddělení, které má ve své kompetenci poradenství a rekvalifikace<sup>55</sup> a na některých úřadech přímo s pracovníkem, jež má rekvalifikace ve své náplni práce. V poslední době se snažíme jednat s co největším počtem zástupců zadavatele, abychom znali očekávání co největšího počtu zainteresovaných zástupců zadavatele. Ideální situace je, pokud se začíná při prvním jednání s ředitelem a vedoucím oddělení, v jehož kompetenci jsou rekvalifikace. Pak následují další jednání zase s vedoucím oddělení a s přímo odpovědnými pracovníky tohoto oddělení. Pokud se do těchto jednání podaří zapojit také další odpovědné pracovníky a členy vedení<sup>56</sup> úřadu práce, je to většinou ku prospěchu jednání. Vyjasňuje se více kontext spolupráce. Daří se zjišťovat objednávky a pracovat na zakázkách více zainteresovaných zástupců zadavatele a tím je také předpoklad jejich větší spokojenosti. Současně je předpoklad kvalifikovanější nabídky naší činnosti od pracovníků úřadů práce směrem ke klientům.

Jako úspěšný marketingový krok se nám v tomto směru osvědčovala nabídka, aby se jako klienti účastnili našich akcí vždy až dva zaměstnanci úřadu práce. Většinou z oddělení poradenství nebo zprostředkování. Jejich účast byla většinou velmi přínosná pro vlastní práci v rámci akce, kladně se odrážela na výběru dalších klientů, protože pracovníci měli vlastní zkušenost a pak měli možnost nabízet akce klientům jinak. Současně měli tyto pracovníci možnost sami se v rámci akce vzdělávat, řešit si svá pracovní trápení. Jejich účast byla pochopitelně užitečná i pro poradce, lektory, kouče a pro celé vzdělávací středisko, protože se pracovalo na zjišťování a na zpracovávání očekávání dalších zástupců zadavatele. Proto byla účast těchto pracovníků na kurzu bezplatná.

Jak zapojovat do našich činností více pracovníků zadavatele, pracovat na jejich očekáváních a tím podporovat jejich spolupráci při práci s nezaměstnanými, se jeví v současnosti jako důležitý námět pro další marketingové úvahy.

Dalším bodem, ve kterém máme možnost zlepšovat své činnosti, je spolupráce se zadavatelem na tom, jak oslovovat nezaměstnané. Jak jim společně nabízet naše aktivity tak, aby měli oni sami zájem se jich účastnit. Aby o ně sami projevovali ve větší míře zájem. Jako důležitou vidíme v tomto bodě výše uvedenou účast pracovníků úřadu na akcích a jejich osobní zkušenost. Ovšem i při této zkušenosti je obtížné nezaměstnaným nabídnout naše vzdělávací akce. Protože my jim nechceme slíbovat, co je naučíme, ale chceme jim pomoci v jejich situaci. A to se velmi těžko nabízí. Často klienti po týdenní akci říkají, že kdyby věděli o čem to je,

---

<sup>55</sup> Také v organizační struktuře jednotlivých úřadů práce jsou v rámci ČR rozdíly. Nejčastěji má rekvalifikace ve své kompetenci oddělení poradenství nebo poradenství a rekvalifikací, případně oddělení trhu práce. V současné době začíná také docházet ke spojování oddělení poradenství a zprostředkování do jednoho oddělení.

<sup>56</sup> Především vedoucí spolupracujících oddělení, hlavně oddělení zprostředkování, jehož pracovníci nabízejí naše kurzy nezaměstnaným. Dále pak vedoucí poboček, pokud máme realizovat kurzy také pro klienty z těchto poboček.

už by se dávno sami přihlásili a říkají si o pokračování. Ale ani oni sami nedovedou navrhnout nabídku tak, aby oslovila jiné nezaměstnané. Asi by bylo výborné, kdybychom mohli pracovat jen s těmi klienty, kteří sami projeví zájem a ne s těmi, kteří říkají, že jsou posláni úřadem práce. Ale jednak by jich asi pak mnoho nebylo<sup>57</sup> a druhak by se asi mnoho těch, kteří pomoc hledají a potřebují, bálo o ní projevit zájem<sup>58</sup> a tudíž by se k ní nedostali.

Po přečtení této kapitoly si sám sobě kladu otázku: „Jak se stalo, že marketing se již dnes převážně řídí potřebami zákazníků, jejich zjišťováním a snahou o jejich uspokojení, zatímco psychologie a některé další obory pracující s klienty v sociální oblasti se tak pracně dostávají k tomu, zjišťovat potřeby klientů a pracovat na nich? Napadá mě jedna z možných odpovědí. Že totiž marketing je více spojený s potřebou firem prodat své zboží, uživit se. Sociální oblast je často financována ze státních nebo jiných zdrojů a málokdy si platí služby sami klienti. Pak jejich potřeby nemusí být právě těmi určujícími, které zajišťují ekonomické přežití poskytovatele těchto služeb.

Postupem času se pojem poradenské činnosti (poradenství) mnohem více rozšířil mezi zadavatele i mezi klienty. Většina poradenských aktivit je dnes realizována na základě úspěšné účasti v rámci veřejných zakázek.

### **Shrnutí kapitoly:**

Vzdělávací agentury, úřady práce, jednotliví pracovníci, nezaměstnaní – všichni provádí při své činnosti marketing. Mohou se snažit nabízet své služby nebo se mohou nejdříve snažit zjišťovat objednávky svých zákazníků. Systemicky pracující pracovník poté, co si vyjasní svoji pozici, začíná u klientových objednávek. Stejně mohou při hledání zaměstnání postupovat nezaměstnaní. Nemusí se soustředit pouze na nabídku vhodných volných pracovních míst. Mohou pracovat na tom, jak získat místo, které zatím není volné. Nebo mohou pracovat na tom, jak rozšířit okruh pro sebe vhodných pracovních míst. Stejně tak může postupovat realizátor vzdělávací akce. Je pro mě velmi zajímavé zjištění, že se marketing v obchodní oblasti orientuje více na zjišťování objednávek zákazníků než marketing v sociální oblasti.

---

<sup>57</sup> Co a jak dělat, aby jich bylo víc?

<sup>58</sup> Jak to dělat, aby zájem projevíli?

## 10 Systemický přístup a vzdělávání (dospělých) v ČR - jde to tak i jinde?

Moje práce s nezaměstnanými je velmi blízce spjata se vzděláváním. Proto se v této kapitole věnuji otázce vzdělávání všeobecně a otázce vzdělávání pracovníků úřadů práce.

### 10.1 O čem to naše vzdělávání je?

Často se ptám sám sebe. „O čem vlastně to naše vzdělávání je? O co v něm hlavně jde?“ A myšlenky se mi nejčastěji honí okolo dvou témat. Jde v našem vzdělávání<sup>59</sup> o rozvoj myšlení nebo o rozvoj paměti? Ano, jedno bez druhého asi nemůže být<sup>60</sup>. Ale co je primární? Osvojit si velké množství informací<sup>61</sup> a umět je reprodukovat v co možná největším množství<sup>62</sup> nebo jde o rozvoj myšlení studentů? O to, aby si uměli dávat věci do souvislostí, uměli si vytvořit svůj názor, uměli za sebe a své názory převzít zodpovědnost? Většinou k tomu stejně nějaké informace budou shromažďovat a něco se naučí nazpaměť. Ale ne jako cíl, nýbrž jako prostředek k dosažení cíle. A v tom já vidím velký rozdíl.

#### 10.1.1 Jak se to snažit dětem zprotivit

Dovoluji si v tomto bodě vyjádřit kritická slova ke vzdělávacímu systému, s nímž se v naší společnosti setkávám. Domnívám se, že velký tvůrčí potenciál s nímž dítě přichází do našeho školského systému a jeho chuť učit se nové, jeho zvědavost a nadšení<sup>63</sup> jsou často cíleně podrobovány zkoušce výdrže. Vydrží nebo přijme to, že učit se je dřina a nuda, že nemá vymýšlet vymyšlené, natož nové. Tak ať to má za sebou s co nejmenšími problémy.

Nerad bych, aby tato slova vyzněla jako negativní popis práce všech učitelů. Setkávám se s mnoha jednotlivými učiteli i celými školami, kde se snaží onen tvůrčí potenciál a zájem dětí rozvíjet a podporovat je v jejich činnostech. Být jim průvodci při objevování a spoluutváření světa. Ovšem dle mých měřítek, je takových zatím velmi málo. Často se ptám sám sebe. Jak se to stalo, že to jde v mateřských školách, občas na prvním stupni základních škol, výjimečně na druhém stupni základních škol, ale téměř jsem se s tím nesetkal na středních a vysokých školách. Ano oblíbený argument - i já jsem ho mnohokrát slyšel - že je mnoho učiva a s jednotlivými stupni škol toto množství narůstá. Škola je od toho, aby zprostředkovala poznání a to nejde bez toho, že by se ho posluchači naučili. Nejlépe nazpaměť. Prostě encyklopedické, frontální učení. Možná mohou tato slova znít někomu příliš tvrdě a jednostranně. Nejde mi pouze o jednostrannou kritiku. Jde mi o to ukázat, že se na otázku vzdělávání dá dívat také jinak. Jde mi o to předložit zde svůj pohled, jako jeden z možných a zatím méně obvyklých.

<sup>59</sup> Ve smyslu je cílem vzdělávání.

<sup>60</sup> Ponechávám stranou otázku, co je myšlení a co je paměť.

<sup>61</sup> Velké dle studentů, ale i dle mnoha pedagogů.

<sup>62</sup> Setkávám se s hodnocením nastaveným tak, že znalost dvou třetin učiva, dle bodového systému, je hodnocena jako nedostatečná.

<sup>63</sup> Všimli jste si jak často se malé děti rády učí novému, jak jsou zvědavé a jak je baví objevovat svět okolo sebe. Dokonce se často těší do školy.

### 10.1.2 Vzdělávání pro život

Ted' udělám malou zastávku v tomto svém povídání o mém názoru na zprostředkovávání vzdělávání v našem školství a vrátím se na chvíli k nezaměstnaným. U těch z nich, kteří mají zájem pracovat, chtějí se profesně uplatnit a snaží se změnit svoji situaci, se často setkávám s tím, že si nevědí rady, nevědí jak a co dělat, nevědí kdo by jim mohl pomoci, bojí se za sebe rozhodnout - přejmout zodpovědnost a čekají, zda jejich situaci za ně někdo vyřeší. Napadá mě zde otázka. Mohli bychom dělat ve vzdělávání něco jinak - dřív než přijde nezaměstnaný na akci pro nezaměstnané, abychom jim s tímto nějak pomohli? Mohli bychom nějak vytvářet prostor pro to, aby dospělí lidé v naší společnosti dokázali více přejímat zodpovědnost sami za sebe, aby dokázali reagovat na stále se měnící podmínky a mohli žít spokojenější život?

A tím se zase vracím ke vzdělávání. Nejenom k posluchačům - žákům, ale také přednášejícím - učitelům. I oni se musí dnes a denně rozhodovat, přejímat zodpovědnost za svá rozhodnutí a sdělovat je. Pro některé z nich to také může být velmi obtížné. Je snadnější porovnat dosažený výkon s určitým standardem a dle toho hodnotit. Když už to jako zkoušející musím udělat. I to pro někoho může být velmi nepříjemné. Já bych se necítil dobře v situaci, kdy bych někomu měl sdělovat hodnocení jeho výkonu, především to, že neuspěl při nějaké zkoušce.

### 10.1.3 Jak to mám při vzdělávání já?

A na závěr této úvahy ještě jedna malá osobní zkušenost. Občas se při svém vzdělávání bojím něco říct, nějak reagovat. Abych si nepřipadal jako hlupák. Co když se netrefím do názoru přednášejícího a on to pak řekne „správně“. Nebo abych nepůsobil jako „šťoural“. Ostatní kolegové nechtějí třeba slyšet nic a já zdržuji nebo chtějí slyšet „správné“ názory – moudra přednášejícího a já vyrušuji. A kdo by si chtěl, obzvláště v dospělém věku, s určitým „postavením“ a „prestíží“ připadat jako hlupák. Ano, uvědomuji si, že je to takto v našem školském systému často nastavené. Z pohledu přednášejících i z pohledu studentů<sup>64</sup>. Často jde na školách, hlavně vysokých o učení se jazyku. A vzápětí si toto svoje uvědomění reflektuji. Ne ono to není v našem systému takto nastavené. Já to tak mám nastavené. A já to taky mohu změnit. Mohu převzít zodpovědnost a říkat nahlas své názory, mluvit o nich s ostatními a nepřipadat si při tom jako hlupák nebo šťoural. Protože změna nezačíná a neprobíhá někde jinde, někde mimo mě. **Změna začíná a probíhá u mě.** Často to nejde jednoduše, ale jde to. Já to mám ve své moci. Pokud se tak rozhodnu, pokud to tak chci. Pokud ne, mohu to nechat jak to je. A myslím, že tento odstavec není jenom o vzdělávání.

## 10.2 Vzdělávání pracovníků úřadů práce.

A nyní se od vzdělávání jako celku vraťme opět do prostředí nezaměstnanosti. Mluvili jsme o práci s nezaměstnanými, ale stále se nám do tohoto procesu nějak „pletli“ také pracovníci úřadu práce. A jak jsme si vysvětlili v kapitole o zákaznících, jsou pracovníci úřadu práce, zástupci zadavatele zakázky nedílnou součástí při práci s nezaměstnanými. Stejně jako při vzdělávání zaměstnanců ve firmách jsou nedílnou součástí tohoto vzdělávání jejich nadřízení, ti kdo zakázku objednali a platí. A pokud si vzpomeneme na jednu dříve uvedenou teorii ze systemického

<sup>64</sup> U nich především na vyšších typech škol a s přibývajícím věkem, děti na prvním stupni základní školy klidně vyrušují a říkají, co si myslí.

koučování, doporučuje se pro úspěch práce top - down propojení. V oblasti nezaměstnanosti bychom to mohli interpretovat tak, že nejdříve pracujte s pracovníky úřadů práce a pak s nezaměstnanými. Nemusí se hned jednat o standardizovanou formu vzdělávání. Takovým vzděláváním může být neustálé a soustavné dojednávání zakázky s odpovědnými pracovníky úřadu. I když ideální je, když se pracovníci úřadu nejdříve zúčastní vzdělávání a poté nabízí tuto formu vzdělávání klientům a hlavně s nimi pracují podobně. Podle mého názoru to má začínat u pracovníků, ne u klientů. Pracovník je ten, v jehož náplni práce je pomáhání. Ne v náplni činnosti klienta. Klient nemusí vědět a pokud to mírně přeženu, klient může chtít cokoliv. Je na pracovníkovi, jak se dokáže s jeho přáními vyrovnat, nabízet mu pomoc a pracovat s ním. On je profesionál. A měl by mít možnost získat k tomu odpovídající profesionální přípravu.

Práce pracovníků ÚP je provázána mnoha úskalími a každý pracovník se je snaží po svém zvládat. Jenom by podle mě k tomu mohli mít pracovníci vytvořeny trochu lepší podmínky a současně by na ně měl být vznesen požadavek profesionální práce. Ne ve smyslu znalosti odborné problematiky - zákon o zaměstnanosti, právo, ekonomika, ale ve smyslu práce s sebou a s klienty. Nechci, aby to vyznělo, že by měli pracovníci úřadů práce pracovat systemicky a že by měli být vzdělávání pouze v tomto způsobu práce. Chci, aby mohli být vzdělávání i v tomto způsobu práce a aby v centru jejich činnosti byl člověk – klient a práce s ním. Proto tam pracovníci jsou.

### 10.2.1 Co pro to mohu udělat já?

Co v této oblasti mohu udělat já? To, o co se již nějakou dobu snažím. Nabízet systemicky zaměřené vzdělávání pracovníkům úřadů práce. Ne se ho snažit prosadit jako jediný způsob práce s klientem, ale jako jeden z možných, pokud se pro něho daný pracovník rozhodne. Je v tom trochu potíže, protože se v evropských zemích, nejen v ČR, setkávám se snahou odpovědných činitelů, standardizovat většinu činností<sup>65</sup>. Pak se dostávám do slepé uličky, protože nechci tvrdit, má se to dělat pouze takto, ale pokud má být zvolen jen jeden standardní způsob, tak chci, aby to byl tento. A co s tím?

Návrh projektu vzdělávání pracovníků úřadů práce je v příloze č. 4.

A ještě jeden malý postřeh z mojí práce. Nezaměstnaní přijímají často jinakost v mojí práci příznivěji, více oceňují své zplnomocňování a jsou ochotni více přebírat zodpovědnost než pracovníci některých úřadů práce. Nebo než někteří jiní experti. Vysvětluji si to tím, že nejsou často tak zakořeněni ve své expertní roli, jako pracovníci. Jsou často více nakloněni přijímat jinakost a vidět věci z více pohledů.

Na závěr potřebuji zdůraznit, že vidím velké rozdíly mezi jednotlivými nezaměstnanými, stejně jako mezi jednotlivými pracovníky úřadů práce a mezi firemními kulturami jednotlivých úřadů práce. Proto bych byl rád, aby moje slova nevyznívala jako jednoznačné hodnocení všech nezaměstnaných a všech pracovníků. Prostě každý člověk je jiný.

---

<sup>65</sup> Jednou se prosazuje jako jednotný způsob práce s klienty bilanční diagnostika, jindy zase tvorba individuálních akčních plánů. Přitom tyto činnosti stojí na úplně opačných koncích způsobů práce s klienty. Jeden (bilanční diagnostika) říká, klient není schopen se sám za sebe rozhodovat a je třeba to udělat za něj – udělejme s ním testy. Druhý (individuální akční plány) říká, klient je schopen se samostatně rozhodovat a převzít za sebe zodpovědnost. Pracovníci úřadů pak volí mezi těmito různými způsoby a sami si hledají svůj názor. Možná by jim v tom mohla nabídka vzdělávání pomoci.

### **10.2.2 Jak je to s personální prací na úřadech práce**

Co mě zaujalo a je pro mě velmi podnětné, je zjištění, že na úřadech práce není funkce personalisty. Tam, kde stěžejní činností zaměstnanců je práce s lidmi, není nikdo, kdo by se zaměstnancům věnoval. Pak je personální agenda většinou přiřazena k činnosti sekretářky ředitele a personální práci provádí v rámci svých kompetencí a možností vedoucí jednotlivých oddělení.

Tím nechci kritizovat personální práci jednotlivých ředitelů a vedoucích pracovníků úřadů práce. Ale domnívám se, že přítomnost profesionála v personální oblasti by mohla být přínosná pro všechny zúčastněné. Pro vedoucí pracovníky by byl kolegou, který jim pomáhá v personálním výběru a v personální práci. Pro zaměstnance úřadu by byl člověkem, na kterého se mohou obracet při řešení svých pracovních i osobních trápení – interním koučem. To by se mohlo odrazit pozitivně při práci s klienty. Takže by mohli být spokojenější i klienti – nezaměstnaní i zaměstnavatelé. Pochopitelně by se tím vytvářelo lepší jméno úřadu mezi veřejností. Možná to zní nadneseně a možná je to pouze vize nebo dokonce utopie. Já jsem však přesvědčen o důležitosti a pozitivním vlivu profesionála personalisty – interního kouče na chod firemního systému. Případně lze tuto situaci řešit externími službami. Otázkou je zde opět financování služeb externího personalisty nebo kouče-supervizora.

#### **Shrnutí kapitoly:**

Cílem vzdělávání v našem školském systému je často především rozvoj paměti místo rozvoje myšlení. Častým důsledkem je pak odpor dětí ke vzdělávání a nepřipravenost lidí rozhodovat o sobě a přebírat za svá rozhodnutí odpovědnost. Každý z nás může tuto situaci měnit. V podmínkách úřadů práce je důležité pracovat nejdříve s pracovníky. U nich začíná práce s nezaměstnanými.

## 11 Náměty pro další práci - jak to dělat dál?

Jaké změny lze předpokládat v naší práci s nezaměstnanými? Odpověď najdete v této kapitole.

### 11.1 Možné změny, neustálý vývoj

Za dobu činnosti v oblasti práce s nezaměstnanými prošla má práce mnoha etapami. Tak jako v celé společnosti, i v práci s nezaměstnanými, dochází v současné době k neustálému rychlému vývoji a změnám. V následujících řádcích si můžete přečíst, po čem jsme volali v době tvorby první verze této práce, v roce 2005 a porovnat, co se od té doby podařilo.

V oblasti motivačních kurzů by bylo zajímavé, pokud by se činnost, kterou pod jejich označením provádíme, mohla provádět jako něco jiného. Ne jako rekvalifikační kurz, ale jako psychoterapeutická<sup>66</sup> činnost nebo prostě pomáhající práce se skupinou nebo s jednotlivcem. Činnost, která je v současné době na úřadech práce označována například jako kluby práce. Pokud by tuto činnost mohly úřady nakupovat formou služby, asi by to bylo pro všechny zúčastněné<sup>67</sup> užitečnější. Kontext by byl zřetelnější a bylo by víc možností domlouvání.

Současně stále společně s různými úřady práce hledáme další formy realizace této činnosti pod hlavičkou motivačních kurzů. Jak je jinak organizovat, dělat je delší, zařazovat individuální práci s klientem a jak? Na tyto otázky se snažíme hledat odpovědi.

V každém případě se nyní budeme více než dříve soustředit na práci s pracovníky úřadů práce. Snažíme se vedením úřadů práce nebo přímo MŠMT ČR nabízet jejich vzdělávání a jim nabízet systemický pohled na sebe a svoji práci.

### 11.2 Individualizace v rámci práce se skupinou

Jak jsem již uvedl výše, jedním z cílů naší práce je také zařazování individuálních konzultací do motivačních kurzů. Otázkou je, co je individuální práce. I při práci se skupinou, pokud pracuji systemicky, pokud se ptám klientů na jejich očekávání a pak na nich pracuji, pracuji vždy na očekávání některého klienta. Jinak řečeno je to individuální práce, ale v rámci přítomnosti dalších klientů. A právě probíhající práce s jedním klientem, může oslovit, může být inspirující i pro další klienty. V tom vidím výhodu práce se skupinou – nebo spíš s více přítomnými klienty. Na druhou stranu se nám stává, že po skončení kurzu přijde klient, že by si potřeboval něco vyřešit bez přítomnosti ostatních. My mu pak, pokud je to možné, nabízíme svoje služby v rámci našeho volného času nebo se domlouváme na jiný termín. Nejde o to, že to děláme navíc, mimo kurz<sup>68</sup>, ale jde o to, že by tato nabídka mohla být legální součástí kurzu. Aby klienti věděli, že na to mají právo, že mají takovou možnost. Také příprava individuálních plánů jednání se osvědčuje dělat s každým klientem jednotlivě.

Snažíme se nabízet naše kurzy prodloužené o několik hodin individuálních konzultací. Problém nastává, jako většinou, s financemi. Individuální práce

<sup>66</sup> Aby to slovo lidi neděsilo.

<sup>67</sup> Klienti, pracovníci úřadu práce, lektoři-koučové.

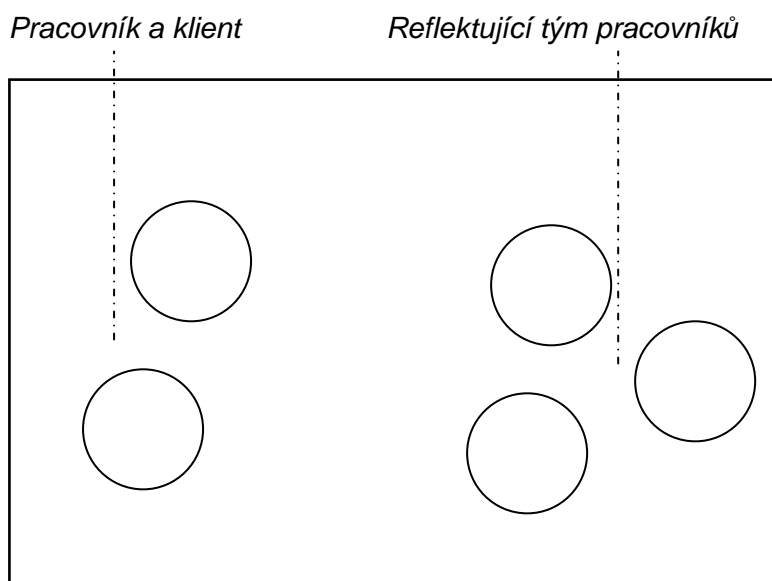
<sup>68</sup> Pochopitelně bez finančního ohodnocení, klient to neplatí, jako účastníkovi našich kurzů poskytujeme tuto konzultaci zdarma.



s klientem značně zvyšuje celkovou cenu kurzu. Hodina pro patnáct účastníků je stejně drahá jako hodina pro jednoho účastníka. Pak je cena z pohledu většiny pracovníků úřadů práce neakceptovatelná. A vzdělávací středisko je soukromá firma, která nemůže dělat prodělečné akce nebo akce, jež stěží pokryjí náklady. Řešením by v tomto případě mohlo být spolufinancování uvedených činností, a to jak kurzů, tak případných jiných služeb, z dalších zdrojů. Především z grantů vypisovaných různými ministerstvy a nebo z grantů EU – zde jsou v současnosti aktuální strukturální fondy.

### 11.3 Nezaměstnaní pomáhají nezaměstnaným

Další možnou změnu, která se v současné době rodí v mojí hlavě a kterou bych rád v kurzech pro nezaměstnané zkušebně realizoval, lze nazvat jako pomoc nezaměstnaných nezaměstnaným. V rámci systemických konzultací se používá také forma práce s reflektujícím týmem. Je to způsob práce, kdy jeden pracovník vede rozhovor s klientem za přítomnosti dalších spolupracovníků. Tito spolupracovníci, jichž je většinou 3 - 5, sedí společně s klientem a pracovníkem v jedné místnosti, ale odděleně od nich. Utvoří malý tým, nejlépe v uzavřeném kruhu a naslouchají rozhovoru pracovníka a klienta, nezapojují se do něho a každý samostatně přemýšlí o probíhající konzultaci. Na vyzvání pracovníka, který je většinou vyzve jednou až dvakrát během konzultace, si mezi sebou sdělují své postřehy. Především o tom, co a jak slyšeli, jaké další alternativy vedení rozhovoru je napadaly. Současně je také jejich úkolem všimnout si a oceňovat úspěchy. To vše za přítomnosti pracovníka a klienta, ale ne s nimi.



Obr. 8 Práce s reflektujícím týmem

A to, co mi v současné době vrtá hlavou a co bych rád v našich kurzech vyzkoušel, je myšlenka vytvořit reflektující tým z účastníků kurzu. Po týdenní skupinové práci, kdy se účastníci seznámí s našimi způsoby práce, pokračovat místo individuálními konzultacemi, prací, konzultacemi v menších skupinách – konzultacemi s reflektujícím týmem. Pracovník povede rozhovor s jedním z klientů a dalších 3 – 5 klientů bude tvořit reflektující tým. Případně může být členem reflektujícího týmu druhý pracovník – kouč. Členové reflektujícího týmu budou pochopitelně seznámeni se způsobem práce reflektujícího týmu. Tento způsob práce jsme několikrát

vyzkoušeli při práci s celou skupinou účastníků a jedinou nevýhodu jsme viděli ve velkém počtu členů reflektujícího týmu – deset až patnáct. Všichni pak neměli možnost se zapojit.

Tato změna by mohla přispět k nalézání nových řešení situací jednotlivých klientů, u členů reflektujícího týmu by mohla být provázena uspokojujícím pocitem z toho, že někomu pomáhají a pro zadavatele zakázky by mohla být finančně dostupnější než individuální konzultace s jednotlivými klienty. Tímto způsobem se zvýší počet hodin kurzu u jednotlivých účastníků při stejné ceně a současně přítomnost v reflektujícím týmu může být přínosná i pro jeho členy – klienty.

### **Shrnutí kapitoly:**

V mojí práci lze předpokládat další vývoj a další změny. Bude užitečné, když budeme naši činnost pro nezaměstnané realizovat jinak než ve formě motivačních kurzů. Více se budeme vedle práce se skupinou klientů snažit domlouvat na individuální práci s jednotlivými klienty nebo na práci s menšími skupinami. Jako zajímavá se jeví kombinace práce s celou skupinou a následně s jednotlivými klienty nebo menšími skupinami.

### **Doplnění v novém vydání:**

Při srovnání našich plánů v roce 2005 a současného stavu v roce 2010, můžeme konstatovat spokojenost, že se nám v uplynulých letech povedlo mnoho z naplánovaných změn uvést do života a realizovat je opakovaně a dlouhodobě při našich aktivitách s nezaměstnanými. Pro mě je to důkazem, že když si za něčím jdu, tak se to spíše povede. A to mi dává chuť a sílu zkusit zase něco dalšího ...

## 12 Lze systemicky pracovat s nezaměstnanými - jde to teda?

### 12.1 Malý příběh na úvod závěru

Na úvod závěru jeden malý příběh, který se mi stal při psaní této závěrečné práce.

Možná většina z nás řídí auto. Nebo se do toho snažíme aspoň někomu mluvit a nebo nás na místě spolujezdce aspoň napadají různé myšlenky ohledně jízdy toho druhého. V naší republice jsou zákonem předepsané nejvyšší povolené rychlosti. Na dálnici 130 km/hod., na ostatních komunikacích 90 km/hod. a v obci 50 km/hod.. Dodržujete tyto rychlosti? Vezměme si například obec. Jezdíte v ní padesátkou? Nebo více, či méně? Pokud ji dodržujete, co vás k tomu vede?

Děláte to proto, protože to stanoví zákon?  
Nebo protože máte strach z pokuty?  
Nebo protože si myslíte, že je lépe jezdit v obci pomaleji než jinde?  
Nebo protože tam třeba běhají děti?  
Nebo protože jste se tak sami rozhodli?  
Dodržujete ji vždy, často, občas, výjimečně nebo nikdy?  
Co vás k tomu vede? Máte k tomu vždy stejný důvod?  
Jak se stalo, že jste se rozhodli právě takto?

#### **Uvědomujete si při jízdě autem jak jedete a jak se stalo, že jedete nyní právě takto?**

Napadlo mě, že je to krásná paralela s prací pracovníka pracujícího s lidmi. Tak geniální a jednoduché přirovnání.  
Vím, co právě s klientem dělám, co mě vede k tomu, že to dělám právě takto?  
A jak se stalo, že to dělám takto právě nyní?

Kochal jsem se tím a hledal souvislosti a rozdílnosti.

„Tatí, podívej srnky. A kolik jich je.“ Ozval se můj syn. Tato úvaha mě totiž napadla při jízdě autem, jel se mnou syn a jeho myšlenky se ubíraly úplně jiným směrem než moje. Odbyl jsem ho slovy: „Počkej, přemýšlím.“  
A v tu chvíli mě to došlo. Moje „geniální“ úvaha v danou chvíli přehlušila vše okolo mě. UVědomil jsem si to a měl potřebu si to se synem nějak vysvětlit. „Potřeboval jsem si něco pro mě důležitého promyslet a chtěl jsem, abys chvíli počkal. Za chvíli se ti budu věnovat. Můžeme se tak domluvit?“ Souhlasil - domluvili jsme se. Synovi je pět let.

Stává se vám to při práci také? UVědomujete si, co s klientem děláte, napadají vás geniální myšlenky a jste tak zabráněni do svých nápadů, že zapomenete na klienta? Na to, že má také svoje myšlenky a jejich cesty. Často zcela odlišné od mých. Přesto však stejně důležité<sup>69</sup> a hodnotné jako jsou ty moje. V mém pojetí pomáhání je starostí pracovníka napojovat se na klienta – otvírat dveře jeho myšlenkám a ne jim stavět zátarasy svými „geniálními“ myšlenkami a připravenými znalostmi „řešícími“ jeho trápení.

Já vím, syn není klient a je to trochu jiné, ale je to pro mě velmi podnětná úvaha pro mojí práci. Když už jsem se rozhodl pro určitý způsob práce, abych občas taky

<sup>69</sup> Pro něho důležitější. Pokud by se to dalo nějak měřit.

nezapomněl na toho druhého v rozhovoru. Abych při kochání se svými myšlenkami našel také cestu k navazování spolupráce s tím druhým – pokud to tak chci.

A to bez ohledu na mnou zvolené způsoby a techniky práce. Lze se na své způsoby práce podívat také slovy Hosemanna : „Nevěřím teorii, jen ji využívám. Využívám vždy tu část teorie, která mi pomáhá, ... dokud mi pomáhá“. „Řídil se starým úslovím, že nemáme slepě věřit žádné autoritě, žádné poučce. ( Schweitzer Jochen, Arist von Schlippe: Systemická terapie a poradenství, 1. vydání, Brno, Cesta, 2001, s. 89). Já pouze dodávám, ale vždy při této volbě potřebuji zvažovat etiku své práce – etiku své volby. Systemický způsob práce vzhledem ke své základní premise respektu k sobě i ke klientovi, vyjádřené v mých očích přijetím klienta a jeho zplnomocněním, předpokládá etické zacházení s konstruktivistickými teoriemi a především etiku při výkonu své práce. Jinak by popíral sám sebe. I to se však může stát – je dobré mít to na paměti, reflektovat to a případně si k tomuto tématu vyžádat supervizi. Ostatně tak jako u jiných, pro pracovníka obtížných témat v jeho profesi. Aby nedošlo k jeho vyhoření.

## 12.2 Jde to teda?

A nyní se můžeme vrátit k základní otázce z úvodu této práce.

### LZE PRACOVAT SYSTEMICKY S NEZAMĚSTNANÝMI?

Jaký je váš názor? Jak si po přečtení této práce odpovídáte v tuto chvíli vy? Jde nebo nejde pracovat systemicky s nezaměstnanými?

Můj názor je, že lze pracovat systemicky vždy při výkonu své profese - raději ne v osobním a soukromém životě<sup>70</sup> - kdy jako nástroj používám jazyk, pohybuji se v prostředí rozhovoru a sám učiním tuto volbu. Sám se rozhodnu, že volím profesionální způsoby práce vycházející ze systemického přístupu. Lze ho využívat všude, kde je součástí naší práce myšlení, kontakt s druhými lidmi a rozhovor.

Někdy se setkávám s názorem, že pracovat systemicky znamená dovést klienta prostřednictvím vhodně kladených otázek tam, kam potřebuji já. Využít otázky často uváděné v různé literatuře o systemickém přístupu k prosazení svých záměrů a cílů. Protože já vím, jak to má klient udělat, co je pro něho nejlepší a jak je to správně.

Často se setkávám s názorem, že pracovat systemicky znamená nevyjádřit svůj názor. Ptát se klienta a snažit se, aby si našel sám odpovědi. Já jako pracovník se mu snažím pro toto hledání vytvářet prostor, pomáhám mu formulovat jeho pohledy a podporuji ho.

V mém pojetí nejde o to, s kým a za jakých podmínek politických, ekonomických, organizačních a jiných pracuji. Jde o to, že pracuji se sebou. Systemický způsob práce není v první řadě o těch druhých. Klienti nejsou ti, podle nichž volím zda budu nebo nebudu pracovat systemicky. Ten podle koho provádím tuto volbu jsem já. „K

<sup>70</sup> V souvislosti se systemickým přístupem lze také hovořit o neutralitě. „Neutralita neznamená nemít vlastní názor, nýbrž že tento názor není prezentován jako doktrína. Neutralitu považujeme za profesionální postoj ve speciálních poradenských kontextech. Nehodí se (alespoň ne vždy) pro běžný kontakt s vlastními dětmi, s milenci, s kolegy. Je nevhodný v těch profesionálních situacích, kdy je na místě péče nebo sociální kontrola. Doporučujeme být si vědomi toho, v jakém kontextu má smysl být neutrální a v jakém ne. (Schweitzer Jochen, Arist von Schlippe: Systemická terapie a poradenství, 1. vydání, Brno, Cesta, 2001, s. 86-87). Já se zde pouze ptám. „Kdo provádí tuto volbu?“

tomu, aby klient byl plnoprávný partner konverzace, spolupracovník na společném díle, spolutvůrce cílů a vynálezce cest, jež k nim vedou, není třeba změny v klientovi. Zcela dostačující je změna v sebedefinici pracovníka.“ (Úlehla Ivan: Umění pomáhat, 1. vydání, Písek, Renaissance, 1996, s. 108) A především je tato změna v sebedefinici pracovníka a z ní vycházejících změn v následné práci vždy možná a mohu ji já jako pracovník zařídit – je v mé moci ji provést. Na základě principu autopoiezy<sup>71</sup> ji nemohu provést u nikoho jiného než jen a pouze u sebe.

Budu-li vycházet z této biologické teorie, znamená to, že nás žádají vnější činitelé neutvářejí, ale my sami sebe měníme na základě různých podnětů a nabídek, různě předkládaných, nabízených ve svém okolí. V praxi to pro mne znamená, že nemohu zařídit, aby někdo něco viděl či dělal tak, jak chci já. Ale mohu se o to snažit, mohu mu to nabízet.

A tato volba způsobu nabídky zvyšuje nebo snižuje pravděpodobnost, že se k mé nabídce druhý připojí, či nikoliv.

A tuto moji volbu způsobu nabídky volím já, dle mého názoru - mého pohledu, mého chápání - na sebe, na druhé a na to, co tady - na světě, v průběhu života - děláme. Můj názor na svět, na živé organismy, na člověka, na osobnost, na vzájemné sdružování či sladování – můj světonázor.

Toto pochopitelně platí nejen o mé snaze působit na druhé, ale současně také o snaze druhých působit na mě, o mé možnosti - moci připojovat se k nabídkám svého okolí, sebeutvářet se, přebírat zodpovědnost za svůj život.

Další, s tímto související a pro mě velmi důležitou otázkou je, kde na to neustálé nabízení беру sílu a proč to dělám? Jak se to stalo, že se snažím ostatním lidem něco nabízet a právě tímto mnou zvoleným způsobem? Tuto otázku nechávám záměrně otevřenou, nenabízím žádné možné odpovědi.

Systemicky pracovat pro mě neznámá znamená používat systemické techniky – systemické otázky. Systemicky pracovat neznámá znamená pracovat takto s někým druhým. Systemicky pracovat pro mě znamená systemicky myslet a pracovat ve své profesi především sám s sebou - reflektovat. To je jediná metoda, která mi umožňuje pracovat systemicky.

A proto moje odpověď na základní otázku této práce zní v mém pojetí jednoznačně

**ANO**

**S NEZAMĚSTNANÝMI, STEJNĚ JAKO S KÝMKOLIV JINÝM, LZE PRACOVAT SYSTEMICKY, PROTOŽE TO JE ZPŮSOB PRÁCE S SEBOU SAMÝM PŘI SETKÁNÍ S KLIENTEM. TO SE MI JIŽ NĚKOLIK LET V MÉ PRAXI OSVĚDČUJE. A O TOM JE TATO PRÁCE.**

---

<sup>71</sup> Biologická teorie poznání chilského neurobiologa Humberta Maturany říká, že živé organismy (a tedy i člověk) jsou autopoeticky organizované systémy (hovoří o principu autopoiezy). Živé organismy jsou strukturálně determinované, operacionálně uzavřené, neúčelové a nečasové a na základě principu jejich autonomie (ve smyslu sebeřízení) neinstruovatelné, ale narušitelné (srov. Ludewig Kurt, Systemické terapie, základy klinické teorie a praxe, 1. vydání, Praha, Palata, 1994, s. 47-50).

A tím se vlastně dostáváme na začátek. K biologické teorii, z níž vychází teorie radikálního konstruktivismu a teorie o systemickém způsobu práce.

### 13 Použitá literatura – z čeho jsem čerpal?

1. Belz Horst, Siegrist Marco: Klíčové kompetence a jejich rozvíjení, 1. vydání, Praha, Portál, 2001, 376 s., ISBN 80-7178-479-6
2. Keller Jan.: Nedomyšlená společnost, 3. vydání, Brno, 1992, 125 s., ISBN 80-85765-97-7
3. Palán Zdeněk: Výkladový slovník vzdělávání dospělých, 1. vydání, Praha, DAHA, 1997, 159 s., ISBN 80-902232-1-4
4. Palán Zdeněk: Základy andragogiky, 1. vydání, Praha, Vysoká škola J. A. Komenského, 2003, 199 s., ISBN 80-86723-03-8
5. Palán Zdeněk: Lidské zdroje, výkladový slovník, 1. vydání, Praha, Academia, 2002, 280 s., ISBN 80-200-0950-7
6. Bartoňková Hana, Šimek Dušan: Andragogika, studijní texty pro distanční studium, 1. vydání, Olomouc, UP Olomouc, 2002, 65 s., ISBN 80-244-0394-3
7. Bělohávek František, Košťan Pavol, Šuleř Oldřich: Management, 1. vydání, Olomouc, Rubico, 2001, 642 s., ISBN 80-85839-45-8
8. Bedrnová Eva, Nový Ivan a kol.: Psychologie a sociologie řízení, 1. vydání, Praha, Management Press, 1998, 559 s., ISBN 80-85943-57-3
9. Whitmore John: Koučování, 1. vydání, Praha, Management Press, 1994, 125 s., ISBN 80-85603-75-6
10. Úlehla Ivan: Umění pomáhat, 1. vydání, Písek, Renaissance, 1996, 151 s.
11. Pecháčková Soňa: Zpráva o systemické terapii, 1. vydání, Praha, Institut pro systemickou zkušenost, 1993, 169 s.
12. Ludewig Kurt, Systemická terapie, základy klinické teorie a praxe, 1. vydání, Praha, Palata, 1994, 150 s., ISBN 80-901710-0-1
13. Schweitzer Jochen, Arist von Schlippe: Systemická terapie a poradenství, 1. vydání, Brno, Cesta, 2001, 251 s., ISBN 80-7295-013-4

## 14 Přílohy

### 14.1 Příloha č. 1 Názory klientů na motivační kurz

Názory klientů jednoho kurzu po jeho skončení. Anonymní písemné vyjádření v závěru kurzu na otázku: Pokud byste dnes odpoledne potkali někoho z vašich známých a on se vás zeptal kde jste byli a k čemu vám to bylo, co byste mu řekli?

- Doporučila bych mu tento kurz z hloubky svého srdce. Ten kdo nemá startovací knoflík, tam bude během toho týdne nastartován nebo nakopnut. Naučí se přemýšlet nad věcmi, které mu dříve připadaly automatické (třeba pohovory se zaměstnavatelem). Děkuji za to, budu na to dlouho vzpomínat.
- Doporučila bych mu to. Odreagování, povzbuzení do dalšího života, naladit se na lepší zítřky, chuť pracovat dál, zlepšení komunikace, vyjadřování, přimějete se nad sebou zamyslet – co je dobrý a v čem dělám chyby. Získala jsem nové poznatky.
- Řekl bych zkus a poznáš.
- Doporučila bych mu to. Dozví se spoustu věcí, o kterých dle mého názoru určitě neví. Např. životopis, právní rady, pracovní smlouvy. Zejména jak se o zaměstnání ucházet, první kontakt a čeho se vyvarovat. Spoustu věcí jsem sice věděla, ale vůbec mi neuškodilo dozvědět se mnoho dalších a zajímavých informací.
- Z psychologického hlediska výborné. Z motivace na práci velmi podprůměrné.
- Nějaké poznatky jsem si odnesl, něco rozšířil vědomosti ohledně jednání. Poznal jsem nové lidi, kterým se nechce pracovat. Doufám, že mi to do budoucna nepřinese starosti, očekávám spíš kladné věci. Zbytek života se budu jen usmívat.
- Až dnes jsem pochopila, že to k něčemu dobrému bylo. Mám jiný nadhled na celý život. Poznala jsem zase nové lidi. Cítila jsem se dobře a spokojeně. Hlavně mě motivovalo, že vždycky se může i nemusí najít řešení. Budu více přemýšlet o tom, jak své problémy řešit. Těšila bych se zase na nějaký takový kurz a také na setkání s lektory. Bylo to pěkné povídání a zase jsem získala nějaké nové informace.
- Na tomto motivačním kurzu, který jsem si sama vybrala u své zprostředkovatelky, mě velmi zaujalo, jakým způsobem se věci pro mě kolikrát neřešitelné dají, získanými informacemi příjemných lektorů zvládnout nebo o nich alespoň přemýšlet, popřípadě zvolit jinou možnost. Určitě bych doporučila svým známým něčím takovým projít.
- Jsem hodně spokojená. Určitě bych kurz doporučila známým. Na začátku týdne jsem si řekla, že to nějak přetřpím avšak postupem času jsem si začala uvědomovat že si zvyšuji sebevědomí, že jsem víc komunikativní, že vlastně mám svůj názor a dokážu ho prosadit a teď vím, že stačí fakt jen to rozhodnutí a jít za tím svým. A taky že je to o komunikaci a domlouvání a že se vždycky lze domluvit. Moc děkuji, hodně mi to pomohlo, nejhorší je fakt se rozhoupat a pak to jde.

## 14.2 Příloha č. 2 Vzdělávací projekt pro pracovníky úřadů práce

### OD KONTROLY K POMÁHÁNÍ

aneb od přebírání starosti k nabízení spolupráce

#### Východisko - zdůvodnění realizace a kontextu projektu:

V naší společnosti se v uplynulých letech začal čím dál více prosazovat způsob žití spojený s přebíráním zodpovědnosti za svůj vlastní život do svých vlastních rukou. Už za nás tolik nerozhodují ti druzí, ale je nám umožněno rozhodovat více sami za sebe. Sami si vybíráme svého lékaře, svoji zdravotní pojišťovnu, obchod, kam jdeme nakupovat, školu, do které bude chodit naše dítě, ... Stejně jako v těchto a mnoha dalších oblastech života, také v oblasti uplatnění se na trhu práce (v oblasti nezaměstnanosti) se začíná postupně prosazovat uvedený směr. Na nezaměstnané, ale současně (a především) na pracovníky úřadů práce je čím dál více kladen požadavek, aby o svém pracovním uplatnění rozhodovali především sami uchazeči. Aby uchazeči vzali více svůj osud v této oblasti do svých rukou. A pracovníci aby jim v tom byli nápomocní a dovedli pro to vytvářet výkonem své profese potřebný prostor. Praktickým vyústěním tohoto procesu je zavádění nového nástroje do součinnosti mezi pracovníky a uchazeči – snaha vytvářet individuální akční plány (dále jen IAP) s jednotlivými klienty, ale také další změny na ÚP.

Víme, že tento proces není jednoduchý a nese s sebou mnoho těžkostí. V oblasti vzdělávání dospělých a především v oblasti práce s nezaměstnanými se pohybujeme od začátku 90. let a od roku 1996 jsme začali v naší práci využívat systemický přístup – přístup, jehož jedním z několika charakteristických znaků je právě zplnomocňování klienta - vytváření prostoru pro to, aby mohl více převzít zodpovědnost sám za sebe.

Nabízíme proto pro zaměstnance úřadů práce tento vzdělávací projekt (výcvik). Chápeme ho jako nabídku spolupráce – pomoci při změně systému práce s klientem na úřadech práce. Je to reakce na předpokládanou objednávku úřadů práce: **„Pomozte nám, jak IAP klientům nabízet a jak na nich s nimi pracovat. Pomozte nám hledat nové možnosti naší práce s našimi klienty.“**

Tato nabídka a vznik tohoto projektu byl iniciován jednáními s různými ÚP a jejich požadavky na změnu vzdělávání a následně na změnu práce zaměstnanců.

Při setkání pracovníka a klienta může pracovník volit ze dvou základních postupů. Buď jako pracovník beru na svá bedra starost za život klienta, (nebo za různé oblasti jeho života), přebírám za něho, za jeho chování zodpovědnost a rozhoduji za něho. Tento způsob práce lze označit za kontrolu. Kontrola je často dobře míněná, je často označována pracovníkem jako pomoc, může být užitečná, někdy je nutná a potřebná. Kontrola je práce na objednávku pracovníka. Je často uplatňována s cílem „vytáhnout z klienta co nejvíce informací, na jejich základě si o něm vytvořit svůj vlastní názor, svůj pohled na něho a na to, co chce a podle toho mu něco nabízet, nějak s ním pracovat.“ V naší společnosti má většina pracovníků s kontrolou mnoho zkušeností, umí ji uplatňovat a zná její výhody i nevýhody.

Druhým možným postupem je nabízení spolupráce s co největším zplnomocňováním klienta, aby on sám měl možnost přebírat zodpovědnost za sebe, za svůj život, za své chování. Pracovník je potom managerem rozhovoru, který pro to vytváří prostor a pomáhá hledat další možná řešení, nabízí spolupráci a pomoc jako reakci na objednávku klienta: „Já chci



pomoc.“ Pomoc je práce na objednávce klienta. V podmínkách úřadů práce to může být cesta k vytváření IAP a práci na nich.

### **Účastníci:**

Poradci ke zprostředkování (poradci pro tvorbu IAP), další pracovníci oddělení zprostředkování a poradenství.

Skupiny 10 – 15 účastníků, vhodné z několika úřadů práce – možnost vzájemného předávání zkušeností a poznatků získaných při aplikaci změn v systému práce s klienty. Navrhujeme pracovat zpočátku současně aspoň se dvěma skupinami souběžně.

### **Forma:**

Prezenční s možností zapojení prvků distančního studia – emailové, korespondenční kontakty mezi jednotlivými setkáními (jednalo by se pak o kombinovanou formu vzdělávání).

### **Rámcová osnova:**

Rozdělení a definice pojmů pomoc a kontrola. Pomoc a „pomoc“.

Profesionální způsoby práce (při práci s lidmi) – vyjasňování, poradenství, vzdělávání, doprovázení, terapie, přesvědčování, dozor, ošetřování.

Rozhovor – místo setkání, pracovník a vedení rozhovoru, jazyk v profesi.

Držitel problému – pracovník nebo klient?

Reflektování jako metoda práce – od práce na klientovi k práci s sebou a s klientem.

Hledání odpovědí na otázky:

*Vím, co právě nyní s klientem děláme?*

*Mohu ve své profesi pomáhat?*

*Chci pomáhat? Jsem schopen pomáhat?*

*Čím ve své profesi pomáhám?*

*S jakými předpoklady přistupuji k výkonu své profese?*

*Proč vlastně IAP dělat, komu a k čemu má sloužit?*

Zpracování IAP jednotlivých pracovníků – jak chci pracovat s klientem?

Návrhy na možné personální změny ve smyslu:

*Pracovník chce především nabízet pomoc ..... Klient chce především pomoc (včetně IAP)*

*Pracovník chce především kontrolovat ..... Klient si neříká o pomoc, nechce IAP, nechce nic měnit*

### **Metody (techniky):**

Systemické koučování

Monologické – přednáška – výjimečně.

Dialogické – rozhovor a diskuse – stěžejní technika práce.

Techniky zaměřené na řešení problémů – metaplánová technika, teze, brainstorming, řešení problémových situací, rozbor videozáznamů.

Supervize práce s klientem.

### **Materiální a organizační zabezpečení:**

Didaktické pomůcky: Tabule – flip chart a fixy, zpětný projektor a folie, videokamera, video, televizor.

Organizace výuky: Projekt je koncipován jako jednoletý výcvik s dvoudenními setkáními cca jednou za 6 týdnů. Navrhujeme pracovat současně se dvěma skupinami (viz. výše). Celkem 8 setkání (5 v prvním pololetí, 3 ve druhém pololetí roku 2004) po 2 dnech pro každou skupinu tj. 16 dnů po 8 výukových hodinách pro jednoho účastníka, tj. 32 dnů pro obě skupiny. To je celkem 256 hodin prezenčního studia. Nejsou započítány případné korespondenční úkoly. Navrhujeme (z personálních i finančních důvodů) pracovat s oběma skupinami vždy

v jednom týdnu – nejlépe 1. skupina pondělí a úterý, 2. skupina středa a čtvrtek.

Na základě požadavků účastníků je v rámci kurzu také možná přímá práce s jejich klienty a pomáhající supervize.

Místo konání:

Mimo prostory úřadu práce, ze kterého jsou účastníci (nebo ve výjimečných případech při práci v prostorách úřadu práce nutno zajistit prostor a čas na práci tak, aby nebyla rušena). Jinak dle volby účastníků a organizátora.

Cena výcviku:

xxx,- Kč / účastník / roční výcvik

### **Lektoři:**

Lektoři pracují ve dvojici, v ojedinělých účastníky vyžádaných případech je možné zapojení reflektujícího týmu lektorů (3 – 5 osob) pro rozšíření možností v rámci probíhající práce. Možnost rozšíření lektorského týmu o další lektory.

### **Hodnocení:**

Úroveň reakce – jak se to účastníkům líbilo?

Úroveň učení (osvojení vědomostí a dovedností) – co se naučili účastníci?

Úroveň pracovního chování – došlo ke změně chování? Vypracování svého IAP

Úroveň úřadu – dopad na jeho výkon?

*Kritéria (a indikátory) budou dopracována ve spolupráci s účastníky – na čem oni poznají, že byl projekt pro ně užitečný.*

### **Připomínky a náměty zadavatelů:**

*Zde je místo pro vaše připomínky a náměty k předloženému projektu. Současně přivítáme, když nám zde napíšete svoji představu o práci vašich zaměstnanců po absolvování uvedeného vzdělávání – výcviku. Děkujeme a těšíme se na vaše sdělení (pište prosím na druhou stranu tohoto listu nebo na volný list papíru).*

## Poděkování – komu a za co vděčím?

Vzhledem ke svému životnímu názoru a vzhledem ke způsobům práce, které jsou mi blízké a o kterých zde píšu, je pro mě důležité oceňovat lidi okolo sebe. Proto je zde toto poděkování.

- Především děkuji své rodině – manželce, synovi, rodičům za trpělivost a podporu, jež se mnou měli při psaní této práce a hlavně synovi se omlouvám za čas strávený při její tvorbě. Tento čas jsem bral především na úkor věnování se jemu, hraní si s ním a péči o něho.
- Současně velmi děkuji Ivanu Úlehlovi, jednak za konzultace k této práci a za podporu při její tvorbě, ale především za to že je, za jeho názory a myšlenky, které mě velmi ovlivnily - byly mi velkou nabídkou a inspirací při mé práci i celkově v životě.
- V této souvislosti děkuji také členům institutu pro systemickou zkušenost a kolegům z výcviků, zvláště jmenovitě Kateřině Peclové, Mirce Lazarové, Zdeňku Mackovi a Vráťovi Strnadovi za propagaci a šíření systemického myšlení a za velmi podnětná setkávání s nimi.
- Také děkuji všem svým kolegům ze vzdělávacího střediska. Jednak kolegům lektorům – koučům (Petrovi, Renatě, Markétě, Katce, Lídě a dvěma Evám), s nimiž mohu tímto způsobem práce pracovat a spolupráce s nimiž je pro mě velmi inspirující a naplňující a diskuse s nimiž byly často podnětem pro jednotlivé kapitoly této práce. A současně děkuji všem svým spolupracovníkům, vlastně hlavně spolupracovnicím (Petře, Martinovi, Janě, Lucii, Daně a Libě) za zajišťování chodu našeho vzdělávacího střediska a za psychickou podporu a spoluúčast při mém studiu. Neboť vedle rodiny, hlavně oni byli svědky různých peripetií mého studia.
- Děkuji všem našim zákazníkům, bez nichž bychom nemohli tuto činnost dělat a bez nichž by ani nemohla vzniknout tato práce. Jednak úřadům práce – přesněji jednotlivým pracovníkům úřadů práce a všem našim klientům – nezaměstnaným. Z pracovníků úřadů práce chci jmenovitě poděkovat Martinovi, Lubošovi a Petruši, kteří v začátku našli odvahu realizovat naše kurzy. Dále hlavně Zdeňce, díky které jsme měli prostor pro postupné přepracovávání našich kurzů v systemickém duchu. Heleně, Janě, Michalovi, Lucii a dalším pracovníkům různých úřadů, kteří s námi jednali a byli inspirací k novým pohledům při naší práci. Z klientů nechci nikoho jmenovat, protože by to byl velký výčet jmen lidí, jejichž názory mě inspirovali. Proto děkuji všem svým minulým, současným i budoucím klientům.
- Děkuji členům katedry sociologie a andragogiky UP Olomouc za možnost vysokoškolského studia na této katedře, včetně možnosti srovnání různých způsobů práce vysokoškolských pedagogů a za snahu být nám průvodci tímto studiem, především pak docentu Šimkovi za jeho nadhled a snahu vidět andragogiku jako vědu pro člověka z různých pohledů a v mnoha souvislostech.
- V neposlední řadě, nebo spíš především, děkuji sám sobě a svému tělu. Že jsem se do toho všeho pustil (práce, studium tato závěrečná práce) a zatím to vydržel.
- Omlouvám se pokud jsem na někoho zapomněl.