

## Dilema „loajálního úředníka a empatického pomocníka“ a akceptace změn poradci pro nezaměstnané

Libor Musil, Vlasta Janská

**Anotace:** Cílem kapitoly je zodpovědět otázku, jak zvládnání dilematu loajálního úředníka a empatického pomocníka souvisí se snahou poradců ÚŘADU kontrolovat působení změn v organizaci na vymezení role poradce pro nezaměstnané? Na základě zjištění případové studie vybraného úřadu práce, která měla design „akčního výzkumu“, autoři postupně identifikují dilema, „zda klientům pomáhat řešit životní problémy a riskovat přitom, že nebudou považováni za loajální úředníky, nebo úředními postupy vyřizovat žádosti uchazečů a zapřít v sobě sklon jim empaticky pomáhat“, a způsob zvládnání tohoto dilematu, který je založen na „dávkování“ různých typů pomoci čtyřem typům klientů – „těm, kteří vyloženě nechťejí“, „aktivním“, „zoufalým“ a „těm, kteří nemohou nikde pracovat“. Uvedený „přídělový systém“ poradci ospravedlňují pomocí teze: „Komu není rady, tomu není pomoci!“ Poradci na základě osobní zkušenosti s jednotlivými uchazeči „dávají“ různým typům klientů odlišnou „směs“ úředních postupů a pomoci s řešením překážek, a jsou proto rezervovaní vůči změnám, které jim brání rozlišování typu pomoci různým typům klientů.

**klíčová slova:** zvládnání dilemat, přístup ke klientům, postoj ke změně, úřad práce

**Abstract:** The aim of the chapter is to answer the following question: “How do the way of coping with the dilemma between clerical loyalty and empathic help on the one hand and the interest of advisors to unemployed in controlling changes in organization on the other hand interrelate at the selected labor market office?” Based on the action research and case study data the authors identify the dilemma between “helping clients to tackle living problems and risking to be perceived as conducting lack of loyalty on the one hand and processing job candidates applications in official manner and conceal the wish to be empathic helper on the other hand” and the way of coping with this dilemma consisting in rationing different kinds of help to the four kinds of clients different – those “who definitely refuse”, those “active” those “agonized” and those “who have no chance to have any job”. The advisors from the selected labor market office do justify this rationing by the wisdom: “You can lead a horse to water but you can’t make it drink!” Based on their personal experience advisors “ration” different “mixtures” of official procedures and helping with personal problems to specific groups of clients. Hence they question about changes that inhibit rationing different sorts of help to specific classes of clients.

**keywords:** coping with dilemmas, approach to clients, attitude towards change, labor market office

Během spolupráce s poradci<sup>1</sup> z nejmenovaného úřadu práce (dále jen „ÚŘADU“) jsme si kladli otázku, co je zdrojem jejich zdrženlivosti ke změnám práce s nezaměstnanými klienty<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Výrazem „poradci z ÚŘADU“ označujeme zaměstnance vybraného, námi zkoumaného úřadu práce, kteří uchazečům o zaměstnání poskytují základní nebo specializované poradenství. Záměrně je neoznačujeme jako „prostředkovatele práce“ nebo „poradce pro rekvalifikaci“, protože jejich role bývají podle našich zjištění širší a jimi poskytované služby někdy překračují rámec „prostředkovávání“, „rekvalifikačního poradenství“ apod.

<sup>22</sup> Nezaměstnané, kteří využívají pomoc ÚŘADU, označujeme výrazy „klienti“ nebo „uchazeči o zaměstnání“. Výraz „uchazeči o zaměstnání“ používáme, pokud chceme označit oficiální status uživatele pomoci ÚŘADU. Většinou však používáme výraz „klienti“, který se liší od úředního označení dané skupiny občanů. Vyjadřujeme

Zjistili jsme, že nejsou natolik „rigidní“, aby je bez uvážení zcela odmítali. Spíše jsou „rezistentní“ a změny, které přicházejí odjinud<sup>3</sup>, se snaží usměrňovat z hlediska svých zájmů. Vnímají je jako vnější tlak, který může vyvolat změnu role poradce pro nezaměstnané<sup>4</sup>. Pokud hrozí, že se jim tento tlak nepodaří usměrnit, realizaci změn odjinud raději brzdí. (Viz Musil, Janská, 2010.) Pokud dokážou jejich vliv na roli a každodenní práci poradce udržet v pro ně přijatelných mezích, změny akceptují. (Musil, Janská, 2010: 175, 180).

Uvedená zjištění nejsou odpovědí na otázku, proč je pro poradce důležité usměrňovat působení změn přicházejících odjinud na jejich roli v organizaci. Význam, který pro ně schopnost „držet změny na uzdě“ má, nám pomohla pochopit teorie dilemat práce s klientem. Podle ní řadoví pomáhající pracovníci uplatňují „*vlastní pojetí*“ klienta. To jim umožňuje zvládat psychickou zátěž provázející obtížné rozhodování mezi různými způsoby práce s klientem (Lipsky, 1980; Musil, 2004: 49–50, 78; Musil, Nečasová, 2008). Zjistili jsme, že poradci z ÚŘADU čelí dilematu, zda s klienty jednat jako loajální úředníci nebo také jako empatictí pomocníci, kteří věnují pozornost individuálním obtížím života klientů. V duchu teorie dilemat předpokládáme, že poradci toto dilema zvládají pomocí vlastního pojetí nezaměstnaných klientů, a obávají se, že by jim neusměrněný zásah do role poradce mohl uplatňování jejich pojetí, a tím i zvládnutí dilematu loajálního úředníka a empatického pomocníka překazit. Na následujících stránkách se proto pokusíme zodpovědět otázku: „*Jak zvládnutí dilematu loajálního úředníka a empatického pomocníka souvisí se snahou poradců ÚŘADU kontrolovat působení změn v organizaci na vymezení role poradce pro nezaměstnané?*“

Ve snaze tuto otázku zodpovědět nejprve popíšeme metodiku, s jejíž pomocí jsme během spolupráce s lidmi z ÚŘADU získali empirická zjištění o tom, jak poradci pro nezaměstnané zvládají dilemat loajálního úředníka a empatického pomocníka. Vymezíme pojem „dilema“ a popíšeme, jak poradci z ÚŘADU své dilema prožívají. Ukážeme, že poradci z ÚŘADU dilemat loajálního úředníka a empatického pomocníka zvládají díky rozlišování různých typů pomoci určených různým typům klientů. To nám umožní porozumět, že je pro ně důležité rozhodovat, jaký typ pomoci poskytnou konkrétním klientům, a že se působení změn na roli poradce snaží usměrňovat, aby rozhodnutí, komu a jaký typ pomoci poskytnout, zůstala v jejich rukou.

## **Případová studie poradců z ÚŘADU**

Poznatky o tom, že pro poradce není snadné rozhodnout se, zda s klienty mluvit výhradně úředně a jen o jejich pracovním uplatnění nebo věnovat pozornost i „mimopracovním“ potížím klientů, jsme získali v letech 2008 až 2010 pomocí případové studie poradců

---

tím fakt, že oficiálním „uchazečům o zaměstnání“ se běžně dostává pomoci, jejíž charakter překračuje oficiálně stanovený postup „zprostředkování zaměstnání“. O způsobu pomoci, který bude nezaměstnanému poskytnut, v takovém případě nerozhoduje pouze litera zákona nebo nařízení manažerů ÚŘADU, rozhoduje o něm i poradce, případně poradce společně s nezaměstnaným, jehož vztah s poradcem se tak stává vztahem „klienta a pomáhajícího pracovníka“. Postup, rozsah a typ pomoci, který poskytuje „úředník uchazeči“, se liší od postupu, rozsahu a typu pomoci, který poskytuje „poradce klientovi“. Pokud se tedy nejedná o vztah, který je vymezen výhradně úředními pravidly, nepovažujeme za adekvátní tento vztah označovat jako „vztah uchazeče a úředníka“.

<sup>3</sup> Výrazem „změny odjinud“ označujeme „shora“ (od nadřízených) nebo „zvenčí“ (z jiných částí úřadu nebo z vnějšího prostředí organizace) přicházející podněty ke změně práce s klienty, které poradci vnímají jako vnější tlak. Podněty „zvenčí“ mohou na poradce působit prostřednictvím jejich nadřízených (např. pokyn k realizaci požadavků novely zákona) nebo přímo (např. požadavky klientů, stanoviska posudkových lékařů, kritika v médiích apod.).

<sup>4</sup> Výrazem „poradci pro nezaměstnané“ v této stati označujeme tutéž skupinu pomáhajících pracovníků, kterou jsme výše v poznámce číslo 1 označili výrazem „poradci z ÚŘADU“.

z ÚŘADU. Studie proběhla ve třech etapách a opírala se o představu tzv. „akčního výzkumu“<sup>5</sup>.

Během první z nich jsme v létě 2008 uskutečnili individuální polostrukturované rozhovory<sup>6</sup> s téměř<sup>7</sup> všemi<sup>8</sup> poskytovateli základního i specializovaného poradenství pro nezaměstnané z ÚŘADU. Cílem rozhovorů bylo porozumět přístupu poradců k práci s klienty, seznámit se s jejich pracovní situací a pojmenovat problémy, které při práci s klienty prožívají. Rozhovory jsme písemně doslova zaznamenávali v jejich průběhu. Rozbor jejich obsahu nám umožnil postřehnout příznaky „dilematu loajálního úředníka a empatického pomocníka“, pochopit, jak poradci z různorodých hledisek rozdělují své klienty do skupin, a zjistit, že se lidmi z těchto skupin pracují odlišnými způsoby. Nižší ukážeme, že tato diferenciací patří mezi klíčové prvky způsobu zvládnání daného dilematu.

Cílem druhé etapy bylo vybrat společně s poradci problém, jehož zkoumáním a řešením jsme se měli společně zabývat. Diskuse proběhla na podzim 2008 a po přerušení, které způsobilo onemocnění jednoho z nás, skončila na jaře 2009. Spolu s námi se do diskuse – na základě rozhodnutí nadřízených – zapojili téměř všichni poradci ÚŘADU. Jako východisko diskuse jsme jejím účastníkům předložili přehled problémových témat, která sami uvedli v první etapě během rozhovorů. Na podzim 2008 poradci rozhodli, že se budeme zabývat problémem „*nespolupracující klient*“. Na jaře 2009 v české společnosti zdomácněl slovník „ekonomické krize“ a většina z poradců odmítla smysluplnost daného tématu s tím, že: „*Ted už v nabídce nejsou ani ty špatná místa [...] už nemáme, jak pomoci ani klientům, kteří pomoci chtějí. Natož těm, co nespolutracují.*“ Diskuse, která vedla k tomuto závěru, nám umožnila lépe porozumět způsobu, jímž poradci klienty rozlišují do různých skupin.

Na návrh jednoho z poradců jsme se ještě pokusili diskutovat o potížích, které při práci s nespolutracujícími klienty vyvolalo zavedení tzv. „*individuálních akčních plánů*“. Ostatní poradci však tyto potíže záhy označili za neřešitelné, a dali tak najevo, že nemají chuť v diskusi pokračovat.

Třetí etapa případové studie začala tím, že jsme účastníkům druhé etapy oznámili, že jejich nadřízení nadále netrvalí na účasti všech, a zeptali jsme se, zda by za těchto okolností neměli chuť pokračovat v diskusi o problémech poradenství pro nezaměstnané. Část z nich reagovala pozitivně a v červnu 2009 jsme se díky tomu asi s polovinou účastníků předcházející etapy sešli znovu. V pozměněné podobě jsme se vrátili k tématu „*nespolupracujícího klienta*“. Rozhodli jsme se hledat způsob, „*jak lidem pomoci zmírnit tzv. 'mimopracovní' překážky hledání nebo udržení zaměstnání*“. Diskusi jsme proto zaměřili na téma „*zprostředkování dalších služeb, které těm lidem můžou pomoci*“. Tento typ pomoci překračoval rámec oficiálního vymezení role poradců ÚŘADU, a ti, jak se ukázalo, případ od případu zvažovali, komu tuto „nadstandardní“ pomoc poskytnout a komu ne. Diskuse o tom nám umožnila pochopit, jak důležité pro poradce je, aby mohli sami rozhodovat, komu zprostředkováním dalších služeb pomohou řešit jeho „mimopracovní potíže“ a komu tuto pomoc neposkytnou.

---

<sup>5</sup> Základní myšlenkou „akčního výzkumu“ (Argyris, Schön, 1996: 31–51; Mesec, 2006) je využití výzkumu při řešení praktického problému. „Výzkumník“ je současně „konzultantem“ řešení problému, a pracovníci organizace, která se s problémem potýká, jsou spolu s „výzkumníkem-konzultantem“ členy tzv. „konzultační skupiny“. Jejím úkolem je zkoumat problém a výsledky zkoumání využít při hledání jeho řešení. Metodika případové studie ÚŘADU, jejíž podrobný popis a způsob realizace jsme publikovali na jiném místě (Musil, Janská, 2010: 164–175), byla pokusem o aplikaci uvedených zásad akčního výzkumu.

<sup>6</sup> Některé z dotazů, které jsme během rozhovorů položili všem poradcům, uvádíme níže v textu, pokud je to na místě z hlediska srozumitelnosti interpretace záznamů jejich odpovědí. Publikaci celého scénář rozhovoru proto nepovažujeme za nutnou.

<sup>7</sup> Jeden z nich odmítl rozhovor poskytnout.

<sup>8</sup> Počet účastníků rozhovorů nebo diskusních setkání v zájmu uchování anonymity ÚŘADU záměrně neuvádíme.

Dílčí poznatky jednotlivých etap případové studie jsme nejprve interpretovali z hlediska otázky, zda poradci „rigidně“ odmítají jakoukoliv změnu způsobu práce s klienty nebo jsou vůči změně „rezistentní“, pokud se obávají, že jim přinese ohrožení (viz Musil, Janská, 2010). Výsledek této interpretace, který uvádíme výše v úvodu kapitoly, nás přivedl k otázce, proč poradci z ÚŘADU potřebují usměrňovat působení změn na jejich roli a zda odpověď na tuto otázku nesouvisí s jejich dilematem „loajálního úředníka a empatického pomocníka“. Záznamy rozhovorů a diskusí jsme tedy s ročním odstupem reflektovali podruhé z jiného zorného úhlu. Dílčí zjištění případové studie jsme přitom uspořádali a interpretovali z hlediska pojmů a otázek výše zmíněné teorie zvládnání dilemat způsobem, který prezentujeme níže v textu této kapitoly. Naše strukturace empirických zjištění z perspektivy teorie zvládnání dilemat byla dodatečná. Nehledali jsme „data“ potvrzující předpoklady teorie. V záznamech rozhovorů a diskusí s poradci ÚŘADU jsme nejprve nacházeli konkrétní žitou podobu dilematu a způsobu jeho zvládnání. Teprve nalezení analogií mezi tím, co říkali poradci, a předpoklady teorie zvládnání dilemat nás přivedla k nápadu uspořádat vybrané poznatky případové studie z hlediska této teorie systematicky. Výsledek realizace tohoto nápadu uvádíme na následujících stránkách.

## **Dilema**

Výrazem „dilema práce s klientem“ zde označujeme neřešitelné rozhodnutí poradce pro nezaměstnané mezi dvěma možnostmi. Možností přistupovat ke klientovi způsobem, který odpovídá ideálům poradce, a možností plnit v daných pracovních podmínkách zvládnutelným způsobem každodenní úkoly. Rozhodnutí mezi těmito možnostmi se z hlediska poradce stává neřešitelným, pokud mu v jeho očích pracovní podmínky neumožňují jednat v souladu s vlastními ideály a pokud v něm snaha držet se těchto ideálů vyvolává pocit odpovědnosti, že se musí rozhodnout. (Podrobněji viz Musil, Nečasová, 2008: 88–93.)

Pokud chceme z hlediska tohoto vymezení popsat dilema loajálního úředníka a empatického pomocníka, musíme zodpovědět čtyři otázky: „Z perspektivy jakých ideálů přistupují poradci ke své práci s nezaměstnanými?“ „Prožívají pracovní podmínky, ve kterých na ÚŘADĚ plní své úkoly, jako překážku realizace svých ideálů?“ „Staví je napětí mezi ideály a pracovními podmínkami před neřešitelná rozhodnutí?“ „Mají pocit odpovědnosti, který je nutí tato neřešitelná rozhodnutí rozhodnout?“

## ***Ideály poradců***

V duchu uvedené teorie jsme za východisko porozumění dilematu a způsobu jeho zvládnání považovali otázku, jaké ideály uplatňují poradci z ÚŘADU při práci s nezaměstnanými klienty.

Slovem „ideál“ zde označujeme představu o způsobu vnímání klientů a o jednání s nimi, kterou poradce prožívá jako žádoucí a osobně se s ní ztotožnil. Jedná-li se o osobitou představu jedince, který ji přijal za svou z ryze osobních důvodů, můžeme ji označit jako „individuální“ ideál. Pokud se jedná o představu, se kterou se pod vlivem společné zkušenosti osobně ztotožnilo několik členů skupiny, kteří od sebe navzájem očekávají věrnost této představě, můžeme ji označit jako „skupinový“ ideál. Určitá představa zůstává skupinovým ideálem, i když s ní jednotliví členové skupiny nejsou ztotožnění stejně silně a v jejich jednání se projevují individuální, třeba i značné odchylky od skupinového ideálu.

Během individuálních rozhovorů jsme o ideálech s poradci mluvili nejčastěji v souvislosti s otázkou: „Čeho se snažíte při práci s klienty dosáhnout?“ Mluvili o tom, že je třeba

naplňovat poslání ÚŘADU nebo se řídit zákony, zdůrazňovali však, že je pro ně také důležité jednat s klienty s pochopením pro jejich situaci.

Tento ideál „loajality k úřadu a empatie“ vyjadřovali třemi způsoby. Za prvé říkali, že je důležité pomoci klientům najít zaměstnání, přitom ale respektovat jejich situaci: *„Někdy nemá smysl řešit práci. Napřed se musí vyřešit jeho situace a potom zaměstnání.“* Za druhé zdůrazňovali, že klienti sice musí respektovat pravidla, je však třeba chápat, že jim úřední jednání nemusí být příjemné: *„Pokud je to konfliktní, řeknu mu, jaké jsou zákony a že je třeba je respektovat. Když vidí, že se chovám slušně, uklidní se. Nedovolím si jednat příkře. Třeba jsem nepochopil, proč přišel pozdě. Jsem taky jenom člověk. Jsme všichni na stejné lodi. Mně by taky nebylo příjemné, kdyby na mě někdo vyjel.“* Za třetí, poradci tentýž ideál vyjadřovali tak, že s nadhledem komentovali předsudky klientů o „špatných a tupých úřednících, kteří žijí z našich daní“: *„Berou nás jako nepříjemné úředníky. Přijde do kanceláře a už čeká: ‚Co bude!‘. Někdy nám spadne čelist, když si o nás a priori myslí, že jsme hloupi. My ho pak s úsměvem přesvědčujeme, že to tak není. Napřed si musíme oba – klient i já – spravit náladu, nenechat se vytočit. Pak teprve můžeme něco dělat.“*

Část poradců vyjádřila ideál „loajality k úřadu a empatie“ všemi třemi uvedenými způsoby současně: *„Úspěch je, když získá práci. To je hlavní, proč tady jsme. Zvláště mě těší, když mu k tomu pomůžu já. Nevěděl kudy kam, myslel, že to nejde řešit, a já jsem mu pomohl díky prostředkům ÚŘADU, díky poradenství. Nerad s něma mluvím učeně. Zakládám si na tom, aby si řekli, že ten úředník byl normální. Aby měli důvěru, neměli pocit, že když jsou nezaměstnaní, nejsou nic. To se může stát každému, i já můžu být bez práce. Musím se držet zákona, nemůžu porušit pravidla. Ale chápu toho člověka, že svou situaci řeší určitým způsobem.“*

Někteří jedinci se od uvedeného ideálu odchylovali tím, že kladli důraz na jednu ze dvou jeho součástí. Jeden poradce mluvil téměř výhradně o empatii, a o významu loajality úředníka se zmínilo jen okrajově: *„Pokud se necítí dobře, nechám je mluvit, aby si nepřipadali jako u výslechu. Dozvíím se zajímavé věci. Že už se ani nechodí ptát na práci, že je to stres, jak je pořád odmítají – to starší lidi. U nemocných se ptám jen: ‚Co je nového?‘ Ptát se na práci, to by pro ně byl stres. Ani jim nemůžu moc pomoci. Pokud jsou v evidenci, musí k nám chodit.“* Opačným směrem se odchyloval ideál dvou poradců, kteří mluvili hlavně o tom, že „uchazeče“ je třeba pomoci úředních postupů „držet na uzdě“. Oba nakonec připustili, blíže ovšem nevysvětlené, „výjimky“: *„Všichni poradci by měli postupovat stejně. Bohužel se tak neděje. Jeden z nás je pak ‚zlý‘ a druhý ‚hodný‘. Uchazeči si to řeknou mezi sebou a pak se jim to těžko zdůvodňuje: ‚Kamarádovi to prošlo a Vy to po mně chcete.‘ Zneužívají to. Vyjde jim to jednou, zkouší to znovu. Někteří z nás tak asi chtějí předejít konfliktům, ale není to dobré. Uchazeč třeba nepřijde v termínu a má doložit zdůvodnění. Jednat s ním je nepříjemné, začíná se bránit, útočit. Možná někdo začne soucítit: ‚Co kdybych já se dostal na tu druhou stranu?‘ Ale systém je nastaven tak a s každým by se mělo jednat stejně. Ne, že je sprostý a já se ho bojím, tak mu to raději omluvím. Samozřejmě, jsou výjimky.“*

### **Ideály a pracovní podmínky poradců**

Dostáváme se k otázce, zda poradci vnímají pracovní podmínky jako překážku realizace svých ideálů, případně, jak podle nich pracovní podmínky uskutečnění jejich ideálů brání.

Výrazem „pracovní podmínky“ se běžně označují takové charakteristiky pracovního místa, jako jsou typ a rozsah pracovního úvazku, mzda, záruky bezpečnosti práce, tzv. „zaměstnanecké výhody“ apod. V teorii organizace má ovšem pojem „pracovní podmínky“ širší význam a zahrnuje i další okolnosti pracovní situace. Lipsky (1980), z jehož teorie dilemat vycházíme, mezi ně zahrnuje zejména mnohočetná očekávání zákonodárců,

nadřízených, spolupracovníků, klientů a dalších účastníků procesu práce s klientem – v případě úřadů práce např. očekávání potenciálních zaměstnavatelů nezaměstnaných uchazečů o práci. Lipsky (1980: 40–48) zdůrazňuje, že očekávání těchto různorodých subjektů vůči pomáhajícím pracovníkům bývají nesourodá, často protichůdná. Další klíčovou charakteristikou pracovních podmínek řadových pomáhajících pracovníků je podle Lipskyho (1980: 27–28, 213–216) množství klientů a čas, který je jim možné věnovat, jejich osobní i připsané<sup>9</sup> vlastnosti a specifické individuální reakce, případně dostupnost informací o jejich situaci apod.

Poradci z ÚŘADU označili za překážku realizace svých ideálů následující okolnosti své práce s klienty:

- nutnost respektovat některé konkrétní zákony a nařízení,
- nejasnost nebo rozporuplnost některých právních norem nebo předpisů,
- přístup zaměstnavatelů a nedostatečnou nabídku vhodných pracovních příležitostí,
- přístup některých klientů ke spolupráci s poradci,
- nedostatek času pro klienty a nemožnost mluvit s klienty o důvěrných věcech mezi čtyřma očima,
- ojedinele poradci označili jako překážku realizace svého ideálu vlastní nedostatek znalostí a dovedností z oboru psychologie.

Za překážku poskytnutí přiměřené pomoci označili poradci zákony a nařízení, která regulují přijímání do a vyřazování z evidence úřadu práce. Povinnost respektovat příslušná pravidla podle jejich slov znemožňuje respektovat důstojnost nebo stanovisko klientů a přiměřeně reagovat na jejich situaci:

*„V evidenci jsou kvůli pojištění lidi s částečným invalidním důchodem. Mají takové omezení, že nemůžou nikde pracovat a my jim nejsme schopní nic nabídnout. Paní vyjde o berlích do schodů a 10 minut to rozdýchává. To je nesmyslné.“*

*„Někdo zavolá, že nemůže přijít, nebo řekne, že zapomněl. Musím po něm chtít vážný důvod. Tím ho nutíme podvádět. Ti nepoctiví si zajdou k lékaři pro potvrzení. Poctiví řeknou: ‚Fakt jsem zapomněl.‘ Nebo někomu někdo umře ... to je nelidské.“*

*„Člověk jim pomůže, když je vyslechne. Je to ale důležité i kvůli nabídce práce. Paní má třeba nemocného muže, skáče kolem něho, ale my bysme pro to neměli mít uši. Klient musí podat žádost o zprostředkování zaměstnání a my mu něco nabídneme. Když řekne, že nemůže, máme říct: ‚Ale, ale, podal jste si žádost o zprostředkování. Když to místo nevezmete, máte na půl roku sankční vyloučení.‘ Paní se stará o manžela, stát ušetří peníze za pobyt v ústavu a my na ni takhle<sup>10</sup>. Jak vypadne na půl roku, už se nevrátí.“*

Podobné důsledky má podle poradců nejasnost či rozporuplnost některých právních norem nebo předpisů:

---

<sup>9</sup> Typickým příkladem „připsané vlastnosti“ klienta úřadu práce je častá „nedobrovolnost“ nebo „účelovost“ jeho kontaktu s poradci pro nezaměstnané, která vyplývá ze zákonem nastavených podmínek sociálního zabezpečení nezaměstnaných.

<sup>10</sup> Možnost řešit tuto situaci pomocí příspěvku manžela na péči necháváme stranou. Z hlediska prožívání povinností úředníkem ÚŘADU je důležité, že způsob zajištění péče zůstává – z hlediska agendy úřadu práce „logicky“ – mimo jeho pozornost.

*„Paní byla zbavena školní docházky a podle zákona můžete do práce, pokud skončíte školní docházku. Potřebuje pracovní rehabilitaci, jenže tu bychom jí asi neměli nabízet. A co teď s tím.“*

*„Zaměstnavatel od nás dostane dotaci a klient tak získá místo. Jenže po roce ho zaměstnavatel propustí, zřídí to stejné místo a dostane dotaci znovu. Je to podle zákona. Zaměstnavatel může místo vytvořit na rok a pak toho člověka propustit. Ten člověk se objeví zpátky u nás na ÚŘADĚ ...“*

*„V regionu je málo pracovních míst, a když jsou, tak načerno. Vedlo k tomu zavedení tzv. nekolidujícího zaměstnání, které klienti mohou mít při evidenci. Když je vidí kontrola, mají kolidlo. Že to mají povolené jen na pár hodin, už nikdo nekontroluje. Pro zaměstnavatele je to výhodné.“*

Za překážku jakékoliv snahy pomoci považují poradci nedostatek vhodných pracovních míst v nabídce ÚŘADU:

*„Problém je, když klient chce opravdu pomoci, a já nemám co nabídnout.“*

*„Je málo míst pro lidi se zdravotním omezením. Těch je mně líto. Těm nepomůžem.“*

Věc je ale podle poradců složitější. Uváděli, že jejich snaha zprostředkovat pracovní místo, které by bylo přiměřené situaci klienta, naráží na přístup zaměstnavatelů. Přiměřenost nabídky by podle nich bylo možné zlepšit, pokud by pracovníci ÚŘADU řešili umístění konkrétního klienta přímo se zaměstnavateli. S účinností tohoto typu zprostředkování vhodných pracovních zkušenost mají poradci zkušenost, v době naší spolupráce s nimi se jím však nikdo z ÚŘADU nezabýval:

*„Je málo chráněných dílen a zaměstnavatelů, kteří by se chtěli těm lidem víc věnovat a to místo pro ně udělat. Měli jsme terénního pracovníka, který to u zaměstnavatelů projednával. Měli bychom mít nového.“*

*„Když klienti se zdravotním omezením chodí po firmách a firma zrovna nepotřebuje splnit podíl ze zákona, nebaví se s něma. Bylo by třeba pro člověka najít vhodné místo ve firmě, která ho potřebuje. To ale na přepážce nejde dělat.“*

*„Některé firmy nejsou solidní. Žádají od lidí životopisy a pak se neozvou. Ti lidi na to čekají a jsou pak zklamání. Nebo nabízí jiné platové podmínky, než je pak skutečnost. Nejednají s těmi uchazeči fěr.“*

*„Chybí kvalitní firmy. Jsou schopní lidi, ale ta nabídka?!? Lidem to pak nejde. Tlačí na nás i na klienty: ‚Tam a tam je výběrové řízení!‘ Jenže ve skutečnosti je problém lidi na ta místa umístit. Dají jim minimální mzdu. To je pro chlapa se dvěma dětma ponižující. Zkusí to dvakrát, třikrát, zablokuje se. Chybí spolupráce se zaměstnavateli, abychom mohli těm lidem nabízet slušnou práci. ÚŘAD bere, co dávají, a zaměstnavatelé si myslí, že můžou všechno. Vidí to asi jen z toho svého pohledu.“*

Překážkou navázání kontaktu a důvěry, bez níž je těžké poskytnout pomoc, bývá podle poradců osobní postoj některých klientů ke spolupráci s poradcem. Ten často bývá ovlivněn osobní situací klienta:

*„Někteří dělají vše, aby nepracovali. S těma si nevím rady. Pán přišel sem k nám už naštvaný. Já už potom nevím, kdy lže a kdy ne. Tak jsem ho předal paní vedoucí, aby nebyl střet zájmů, že jsem vůči němu zaujatý.“*

*„Věční stěžovatelé – nevím, co s nima. Nemají nic pozitivního, nehledají chybu v sobě, člověk neví, jak jim říct, že by se měli chovat jinak, když jdou žádat o zaměstnání. Hned to obrátí. Nejsou sebekritičtí, nemají soudnost, mají nároky a nemají vzdělání a praxi. Stěžují si na všechny.“*

*„Agresivní, pod vlivem alkoholu, drog. Z těch jde strach. Pod vlivem drogy si mluví pořád to svoje. Nevíte, jestli Vás vnímají, těžko s něma jednat.“*

*„Rentiéři – horníci, částečně invalidní důchodci, často nad 45 let. Vyloženě chtějí jenom potvrzení o evidenci. Nadávají, že je zveme moc často a mají všelijaké výmluvy: ‚Stejně mě nikdo nevezme!‘ ‚Proč nejdou pracovat mladší!‘ Nebo pořád dokola říká: ‚To nechci, proto a proto ...‘ Je to nejtěžší skupina. Když jdou, vím, že je to o ničem.“*

*„I to dojíždění – za minimální mzdu se jim neoplatí jezdit do práce. Nic je nemotivuje. Pokud je tak nízká minimální mzda, nemají motivaci. Vyplatí se jim dělat načerno, k tomu něco ze sociálky ...“*

Snaha poradců najít řešení přiměřené situaci a možnostem klienta podle nich naráží na nevhodné podmínky pro komunikaci s klientem, zejména na nedostatek času, ale také na nedostatek soukromí u přepážek:

*„Chybí mně čas, abych s něma mohl probrat jejich situaci. Napřed je třeba vyřešit situaci a potom zaměstnání.“*

*„Pokud je problém, za patnáct minut to nevyřešíme.“*

*„Bavili jsme se o těch skupinách, které dělají na speciálním poradenství. Trvá to prý šest týdnů, a kontakt se členem skupiny a přehled o jeho vývoji situace se proto ztrácí dřív, než k něčemu dojde. Bylo by asi dobré, kdyby se setkání skupin konala každý druhý týden a kontakt s jedincem by netrval šest, ale dvanáct týdnů. Šlo by pak reagovat na vývoj jeho situace. Nevíme ale, jestli by to tady u nás schválili?“*

*„Shánění zaměstnání je intimní téma a nevím, proč by to měli slyšet další lidi. Klienti někdy třeba brečí. Znervózní z toho i klient u vedlejší přepážky. Mělo by se to řešit individuálně. Klient se uvolní a chce si povykládat, ale musíme začít šuškat.“*

Poněkud odlišně líčí překážky realizace svých ideálů pracovníci, kteří se od většinového ideálu „loajality k úřadu a pochopení pro situaci klienta“ odchylovali tím, že kladli důraz buď jen na „jednotnost úředního postupu“ nebo jen na „empatii“. Zřejmě se mezi kolegy, kteří považovali za žádoucí jak respektování předpisů, tak empatii, cítili nesví. Jako překážku realizace svého ideálu totiž popsali střet svého přístupu s přístupem ostatních. Poradce, který se identifikoval s ideálem „jednotnosti úředního postupu“ uvedl:



*„Měli bychom postupovat stejně. Třeba při vyřazování z evidence. Bohužel se tak neděje a uchazeči si to řeknou a to je pak divné. Jeden tak a druhý onak. Pak se to uchazečům těžko zdůvodňuje.“*

Poradce, pro kterého bylo podstatné hlavně pochopení pro klienta, popisoval, jak se bojí odmítavé reakce ostatních na svůj z předpisů vybočující postup při vyřazování klientů z evidence:

*„Vadí mně způsob vyřazování z evidence. Když někdo nepřijde v termínu, musím říct, aby doložil vážný důvod. Někdy řeknu: ‚Dobře, ale příště si dejte pozor.‘ Mám potom hrůzu, že mě uslyší kolegové a že se na to přijde.“*

Většina poradců vnímala pracovní podmínky z perspektivy „podvojného“ ideálu, v jehož rámci se snažila spojit „loajalitu k úřadu“ s „pochopením pro situaci klienta“. Poradci proto byli kritičtí vůči okolnostem, které jim bránily poskytnout klientovi přiměřenou pomoc v rámci platných úředních pravidel. Stoupenci obou menšinových, „jednočlenných“ ideálů vnímali pracovní podmínky z hlediska obav, že jim přístup ostatních poradců přinese nesnáze při realizaci jejich představ o jednání s klientem. Jejich kritická pozornost byla proto zaměřena na odlišnost vlastního přístupu od přístupu ostatních.

### ***Neřešitelné rozhodnutí a pocit odpovědnosti za ně***

Poradci popsali, jak jim pracovní podmínky brání poskytovat klientům pomoc v souladu s jejich ideálem. Podle teorie dilemat by je to mělo stavět před obtížné rozhodnutí mezi dvěma neslučitelnými možnostmi, které by se pro ně – pokud cítí odpovědnost mezi nimi rozhodnout – mělo stát „*neodbytným dilematem*“ (Musil, Nečasová, 2008: 89.) Vedení uvedenými předpoklady jsme si položili dvě otázky: „Zda poradci z ÚŘADU prožívají neřešitelná rozhodnutí a jak formulují těžko slučitelné možnosti, mezi nimiž je podle nich těžké volit?“ S tím souvisí otázka, zda poradci cítí osobní odpovědnost tato rozhodnutí akutně vyřešit a co je k tomuto pocitu vede.

Je pochopitelné, že poradci neměli v běžném hovoru sklon systematicky popisovat neslučitelné možnosti a obtížná rozhodnutí mezi nimi. Jeden z nich nicméně řekl: „*Chápu to z lidského hlediska, ale musím se bohužel řídit tím zákonem.*“ Na tak zřetelnou formulaci jejich dilematu jsme v našich záznamech narazili pouze v tomto jednom případě. Z hlediska naší snahy porozumět, v čem dilema poradců z ÚŘADU spočívá, měl tento krystalický způsob vyjádření výhody i nevýhody.

Výhodné bylo, že v něm poradce jasně vyjádřil, jak obě neslučitelné možnosti, tak pocit odpovědnosti, který v jeho očích činí z volby mezi nimi neodbytné dilema. Z hlediska ideálu „pomoci přiměřené situaci klienta v rámci platných úředních pravidel“ označil dotyčný poradce za žádoucí možnost „*chápat to z lidského hlediska*“. Jako méně přitažlivou, nicméně důležitou vykreslil možnost „*řídit [se] tím zákonem*“. Prožitek odpovědnosti za volbu mezi těmito možnostmi vyjádřil výrazem, „*ale bohužel musím*“. Poskytl nám tak jasný obraz dilematu.

Nevýhodou uvedené formulace dilematu je, že jím poradce neříká, co by získal a co by riskoval, pokud by dal průchod „lidskému hledisku“, a jakou výhodu by získal a jakou ztrátu by utrpěl, když by se „řídil tím zákonem“. Můžeme si to domyslet a vyslovit hypotézu, že úplnější formulace jeho dilematu by zněla: „Měl bych pocit, že jedním správně, pokud bych s klientem jednal z lidského hlediska, tím bych ale riskoval kritiku ze strany nadřízených.“

Pokud se řídím čistě tím zákonem, plním sice očekávání nadřízených, ale bohužel jedním jinak, než bych považoval za správné.“

Takto úplná vyjádření dilematu jsme sice v záznamech z rozhovorů a diskusí s poradci našli, ne však v ucelené podobě. Pokud jsme jednotlivé záznamy rozhovorů pročítali od začátku až do konce, formulace neslučitelných možností, jejich přínosů i rizik i vyjádření pocitu odpovědnosti za volbu mezi nimi jsme v nich nacházeli rozptýleny. Pokud jsme chtěli dilemata jednotlivých poradců popsat jasně a úplně, museli jsme je hypoteticky rekonstruovat z mozaiky útržkovitých sdělení, jejichž vzájemná souvislost byla někdy ve vyprávění poradců spíše naznačena než vyslovena.

Náš postup hypotetické rekonstrukce ucelené formulace dilemat jednotlivých poradců nyní ukážeme pomocí příkladu. Východiskem rekonstrukce byla naše snaha naplnit obecné schéma formulace dilematu, které zní: „Mezi dvěma možnostmi se nemohu rozhodnout, protože pokud zvolím jednu možnost, získám to, co považuji za žádoucí, ale vystavuji se kvůli tomu určitému riziku. Zvolím-li druhou možnost, vyhnu se sice riziku, ale nedosáhnu to, co považuji za žádoucí.“ Do tohoto schématu jsme „dosadili“ níže uvedené dílčí výroky jednoho z poradců, které jsme našli rozptýlené na různých místech záznamu rozhovoru s ním:

*„Někdy nemá smysl řešit práci, napřed se musí vyřešit jeho situace. Pak je dobré ho odkázat na organizace. Paní se starala o nemocného, Charita jí umožnila stacionář a ona už pak byla schopná dělat od 8 do 14,00. Pak už mohla hledat práci. V tom jsem jednostranný – napřed situaci a potom zaměstnání.“*

*„Nestihám. Chybí mě čas, abych s něma mohl probrat tu situaci. To tam není.“*

*„Na přepážce se klient nemusí svěřit. Ví, že by ho někdo mohl slyšet. Zvláště když má problém.“*

Daný poradce zformuloval ideál „pomoci přiměřené situaci klienta v rámci platných úředních pravidel“ následovně: „... napřed situaci a potom zaměstnání.“ Chtěl tím říct: „Pokud se nevyřeší situace klienta, je těžké mu pomoci najít (stabilní) zaměstnání“. Z hlediska tohoto ideálu jsme do výše uvedeného schématu formulace dilematu „dosadili“ dílčí sdělení a výsledná formulace dilematu, která je naší hypotetickou interpretací několika tematicky souvisejících sdělení, zněla takto:

*„Pokud s klientem řeším jeho situaci, pomůžu mu překonat překážky umístění do zaměstnání, ale nedodržím čas, který je úřadem vymezen na jednoho uchazeče, a nestihám vyřídit všechny klienty. Třeba jsem pomohl paní, která se starala o nemocného manžela. Sehnali jsme Charitu, která jí umožnila stacionář, a paní pak už byla schopná dělat od 8 do 14,00 a mohla si hledat práci. V tom jsem asi jednostranný – napřed se musí vyřešit situace klienta a pak je možné řešit práci. Na přepážce ale chybí čas, probrat s něma tu situaci. Když dodržím úřadem stanovený čas, stihám, ale nepomůžu klientovi, který to potřebuje, vyřešit jeho problém, a on pak nezíská zaměstnání.“*

Podobným způsobem jsme hypoteticky rekonstruovali dilemata všech poradců. Tento krok považujeme za oprávněný ze dvou důvodů. Za prvé jsme znali ideál poradců a díky tomu jsme mohli odhadnout, které okolnosti své pracovní situace mohou poradci považovat za překážky jeho realizace. Mohli jsme tedy kontrolovat, zda v rámci naší rekonstrukce spojujeme s neslučitelnými možnostmi právě ty útržkovitě popsané přínosy a ztráty, které jsou relevantní z hlediska individuální formulace ideálu „pomoci přiměřené situaci klienta v rámci platných úředních pravidel“. Za druhé jsme pomocí teoretického schématu popisu dilematu

rekonstruovali mozaiku dílčích vyjádření, která poradci vyslovili během relativně krátké doby<sup>11</sup> a v přehledně vymezené komunikační situaci rozhovoru s výzkumníkem. Jejich dílčí vyjádření jsme proto mohli považovat za útržkovité projevy uceleného pohledu na věc. Během individuálních rozhovorů zvyšovala pravděpodobnost, že poradci budou prezentovat ucelený pohled, skutečnost, že dílčí výroky sdělovali bez přítomnosti jiných lidí jedné osobě – výzkumníkovi. Jejich úhel pohledu mohl být hypoteticky ovlivněn jejich bezděčnou snahou uvádět, co podle jejich představ očekával výzkumník. Nebyli však změnou komunikační situace, např. vstupem třetí osoby, nuceni tento úhel pohledu v průběhu rozhovoru měnit.

Uvedeným způsobem jsme rekonstruovali sdělení<sup>12</sup> poradců z ÚŘADU. Zjistili jsme, že různými způsoby vyjádřili dilema mezi „procedurálním a situačním přístupem“ ke klientům (Musil, 2004). Pro tento typ dilemat je charakteristické, že pro poradce je obtížné se rozhodnout, zda ke klientům přistupovat „procedurálně“, což znamená reagovat na jejich popis problému předem daným způsobem jako na žádost o vyřízení ustáleného, předpisy nebo metodikami, často jinou osobou vymezeného požadavku, nebo „situačně“, to znamená vnímat problém, s nímž klient přichází, jako důsledek nepříznivých okolností jeho individuální životní situace, a snažit se klientovi pomoci zvládnout okolnosti, které mu v řešení jeho problému brání (Musil, 2004: 112–117). Že poradci z ÚŘADU otázku, zda postupovat procedurálně nebo situačně, řeší a že je pro ně obtížné na ni jednoznačně odpovědět, ukazuje následující rekonstrukce citátu skupinové diskuse:

*„Hlavní je vcítit se, vyslechnout ty lidi. Uvědomit si, že kdyby měl někdo z nás stejný problém, potřeboval by taky radu, zjistit si, jak by se to dalo řešit. Lidi jsou v tíživé finanční situaci, a mají pak obavy, co bude s bydlením. Je to pro ně těžké, mají psychické problémy, a to se odráží na všem – při hledání práce, v rodině, ve výchově doma. Máme teď takových lidí spoustu a nedokážeme je rovnou odpálkovat. Nechceme jenom tu jednu službu – zprostředkování, chceme komplexní službu, prostě péči o člověka. Začnou to tady ventilovat a očekávají pomoc. Bud' jim řekneme: ‚Ne, tady už zasahovat nemůžeme,‘ nebo se do toho pustíme: vyslechneme je a snažíme se je poslat někam, kde jim pomůžou. Některé naše nabídky bez této pomoci vzít vůbec nemůžou nebo nechceme. Někdy mu pomůžou, že ho vyslechneme, ukážeme mu jiný pohled na jeho problém a on si to může v sobě uspořádat. Ale smyslem úřadu práce to není. Tichou cestou děláme něco, co není oficiálně v naší zakázce, a kdyby byl přítom průšvih (třeba jim pomůžeme vyplnit žádost o dávky, uděláme to špatně a přijde stížnost), padá na naši hlavu. Děláme to s pocitem, že někdo přijde a řekne: ‚Děláš, co nemáš!‘ Nejsme sociální pracovníci, kteří by toto měli dělat. Máme se ptát klientů, o jakou práci mají zájem, a na základě žádosti o zprostředkování a v nich uvedených údajů o vzdělání a praxi hledat v nabídkách vhodné místo. Jsme zprostředkovatelé, pracovní profesní poradci, a že to děláme, je nadstandard. Není to účel úřadu práce, ale je pravda, že ty problémy se u lidí kumulují. Takže to tak nějak prostě opravdu postupně.“*

Stručněji řečeno: „Cítíme, že jim musíme s jejich problémy pomoci. Třeba lidi s psychickými problémy bez toho nemůžou na místo vůbec nastoupit nebo se tam neudrží. Ale když jim pomáháme, vybočujeme mimo náplň naší práce, máme z toho nepříjemný pocit a případné potíže se obrátí proti nám. Když jim prostě dáme nabídku zaměstnání, neriskujeme a postupujeme tak, jak podle ÚŘADU postupovat máme. Jenže nám to nedá, když vidíme, jak se ti lidi trápí, čekají, že jim někdo pomůže, a je pro ně těžké získat místo nebo se na něm udržet.“

<sup>11</sup> Nejkratší individuální rozhovory trvaly 20 až 60, skupinové diskuse 60 až 90 minut.

<sup>12</sup> Předmětem rekonstrukce byla jak osobní sdělení jednotlivých poradců, tak záznamy skupinových diskusí s nimi.

Pocit odpovědnosti za provedení volby mezi oběma možnostmi i nesnáze s touto volbou dali poradci v uvedené rekonstrukci obsahu skupinového rozhovoru najevo tím, že postupně relativizovali svá zpočátku jednoznačná tvrzení. Během diskuse řekli: „... *nedokážeme je rovnou odpálkovat.*“ Vzápětí se vyjádřili o něco opatrněji: „*Bud' jim řekneme: 'Ne, tady už zasahovat nemůžeme,' nebo se do toho pustíme: vyslechneme je a snažíme se je poslat někam, kde jim pomůžou.*“ Nakonec totéž řekli rozpačitě: „*Není to účel úřadu práce, ale je pravda, že ty problémy se u lidí kumulují. Takže to tak nějak prostě opravdu postupně.*“ Razance jejich vyjádření slábla, nicméně od ideálu, podle něhož je třeba v rámci oficiální náplň práce lidem pomáhat řešit i věci, které se zprostředkování zaměstnání přímo netýkají, neustoupili.

Podobné dilema jsme zaznamenali v několika podobách. Někteří poradci dali najevo, že situační přístup je pro ně lepší a že kromě rizik „vybočování z oficiální zakázky“ je při jeho užití brzdila také „psychická náročnost“ jeho realizace:

*„Když dodrším úřední postup – vysvětlím mu smlouvu, případné sankce, ověřím, že pochopil, k čemu se zavazuje, a on podepíše smlouvu o rekvalifikaci – splním své administrativně-technické úkoly a je to v pohodě. Jenže ho za těch 45 minut nedokážu odhadnout, nepoznám jeho problémy. Nechce se mě pak věřit, že nebyl plně přesvědčen, a třeba neukončil kurs nebo měl špatné hodnocení. Pak následují sankce a klient řekne, že příště by už na kurs nešel. To je potom těžké řešit dál. Tak se s něma pokouším jejich problémy řešit, ale to je zase psychicky vyčerpávající. Berou nás třeba jako nepříjemné úředníky, a tak se nesmím nechat vytočit. Řešíme, kdo paní vyzvedne dítě ze školky, když bude na kursu. Vyjde najevo, že si ani nezjistila, jestli jí jede autobus. Doluju z ní řešení, ale ona hned neřekne, že má sousedku, která by jí mohla pomoci. Hodně lidí se třeba bojí vést hovor a je třeba to z nich dolovat.“*

Někteří poradci ve svých formulacích popisovali podobné dilema, jejich formulace však upozorňovali na souvislost volby mezi procedurálním a situačním přístupem s dilematem mezi „kvalitou pomoci a množstvím klientů“, mezi „materiální a nemateriální pomocí“ nebo mezi „unáhleným zasahováním a odkládáním zásahu“ do situace klienta.

Pokud poradci z ÚŘADU mluvili o dilematu mezi kvalitou pomoci a množstvím klientů (viz Musil, 2004: 62), stručně vyjádřeno, říkali: „Bud' to s nimi pořádně proberu, hledám řešení problémů, ale nechám ostatní lidi venku čekat a dostanu se do stresu, nebo jenom projdu nabídky, stihnu to, ale problémy klientů nechám být, jak jsou.“ Ve spojení s dilematem procedurálního a situačního přístupu znělo toto dilema následovně:

*„Ověřím si totožnost uchazeče. Na základě vyplněných žádostí, vidím, jaké má vzdělání a praxi. Zjistím, jakou práci by chtěl, a hledám v nabídce nějaké místo. Když jsou úskalí, hledáme schůdnou cestu. Když není vhodná nabídka, mluvíme o změně oboru a o rekvalifikaci. Když pro něho práce není, protože má zdravotní omezení, hledáme a hledáme. Pokud nemá zájem, dám mu doporučenku, aby musel do dvou dnů k zaměstnavateli a doložil potvrzenou doručenkou. Než to s tím člověkem všechno proberu, mám 15 minut a to je někdy málo. Vidím, že tam čekají, člověk se snaží co nejrychleji a dostává se do stresu. Vadí mně, že tam dlouho sedí, musí čekat. Každý člověk nerad čeká. Musí jim to být nepříjemné.“*

Dilema mezi materiální a nemateriální pomocí se týká těžko řešitelné otázky, zda klientům poskytnout pouze „materiální pomoc“ spočívající v uspokojení jejich momentálně neupokojených potřeb nebo je kromě toho učit, jak dokázat neuspokojené potřeby uspokojit vlastními silami, tedy „nedat jim jen rybu, ale naučit je taky ryby chytat“ (Musil, 2004: 128–

131). Popis spojení tohoto dilematu s dilematem mezi procedurálním a situačním přístupem vypadal v podání jednoho z poradců takto:

*„Někteří dělají všechno, aby nepracovali. S téma si nevím rady. Nabídl bych jim možnosti, aby hledali řešení sami, pomohl bych jim představit si, co je čeká, aby si to mohli sami uvážít. Ale když nechce, stáhnou se na pozici úředníka. Jenže pak se mně to honí hlavou. Měl bych jim pomoci, aby si uměli představit, co budou dělat, co jim na to řeknou doma, že by třeba měl 12 hodinové směny. Vím, že takoví lidi jsou, a pokud se s tím nesmírím, je to můj problém.“*

Někteří poradci by dali přednost situačnímu přístupu, bránilo jim v tom však obava, že když se „do toho vloží“, jejich snaha může vyjít naprázdno. Stáli pak před dilematem, zda situačním způsobem nezasahovat, šetřit díky tomu vlastní psychické síly, ale nechat klienty bez pomoci, nebo se „do toho vložit“, investovat psychické síly do řešení situace klienta a riskovat, že toto úsilí vyústí „do prázdna“, a postupovat situačně v naději, že se občas podaří někomu opravdu pomoci. Takto uvažující poradci stanuli před dilematem, zda ukvapeně zasáhnout nebo nesprávně nezasáhnout (Musil, 2004: 137–140):

*„Musíte se do toho vžívat, cítit s téma lidma, rozpovídají se, všechno to souvisí se vším. Chcete jim pomoci a ani nemůžete. Pak Vás to vyčerpává, je to psychické vypětí. Jenže, někdo se snaží, jiný zase nechce, ale dopadne to často stejně. Ten, který se snaží: ‚Poradte, ‚ chce místo a já mu nemám co nabídnout, v regionu je málo pracovních míst. Když nechce, nepoznám hned, že se mu třeba za minimální mzdu neoplatí dojíždět, že ho nízká minimální mzda nemotivuje a vyplatí se mu dělat načerno.“*

Své dilema popsal také poradce, jehož ideál jsme výše popsali jako „jednostranně empatický“, protože během rozhovoru zdůrazňoval vcítění se do situace klienta, zatímco o nutnosti respektovat předpisy se zmínil jen okrajově. Volbu mezi situačním a procedurálním přístupem mu komplikoval na jedné straně strach z kritiky ostatních a na druhé straně morální zábrany:

*„Vadí mně způsob vyřazování z evidence. Když klient zavolá, že nemůže, nebo řekne, že zapomněl, musím říct, aby doložil vážný důvod. Tím ho nutíme podvádět, zajít si k lékaři pro potvrzení. Ti poctiví říkají: ‚Fakt jsem zapomněl.‘ Je to nespravedlivé. Nebo někomu někdo umře, to je nelidské. Dřív to nebylo tak tvrdé, teď se řeklo: ‚Neomlouvát!‘ Když to šlo dřív, mohlo by to jít teď. Někdy řeknu: ‚Dobře, ale příště si dejte pozor.‘ Mám pocit, že jsem rozhodl dobře, ale mám hrůzu, že se na to přijde.“*

Položili jsme si otázku, jak své dilema formulují poradci, jejichž ideál jsme výše označili jako „jednostranně úřednický“, protože během rozhovoru zdůrazňovali, že uchazeče o zaměstnání je třeba držet pomocí úředních postupů „na uzdě“. Díky níže uvedenému vyjádření jednoho z nich jsme zjistili, že tito poradci dilema procedurálního a situačního přístupu neřeší a bez potíží používají úřední postupy:

*„Měli bysme asi být všichni stejně, ale mám dojem, že nejsme. Měli bysme táhnout za jeden provaz. Ne, aby to jeden uchazeči omluvil, ale druhý ne. Když je někdo dlouho v evidenci, nic se neděje, dávám mu doporučenky, aby si nemyslel, že se nic neděje.“*

Ukázalo se tedy, že zastánce „jednostranně empatického“ ideálu zformuloval podobné dilema jako řada jeho kolegů, kdežto zastánci „jednostranně úřednického“ ideálu žádné

dilema nepopsali. Domníváme se, že to znamená, že v prostředí státního ÚŘADU, jehož manažeři i pracovníci se cítí být přetížení požadavky legislativy a státní politiky trhu práce (Musil, Janská, 2010: 171, 181), je zdrojem dilematu „loajálního úředníka a chápatícího pomocníka“ příklon k ideálu empatické pomoci.

## Zvládání dilematu

Dosavadní výzkum dokládá, že řadoví sociální pracovníci zvládají svá dilemata dvěma odlišnými způsoby (Musil, 2006). „Obcházením obtížného rozhodování“, které spočívá v ospravedlnění odklonu praxe od ideálu jeho poupravením, nebo „změnou pracovních podmínek, které brání realizaci ideálu“ (Musil, Nečasová, 2008: 93–103)<sup>13</sup>.

Řadoví pracovníci mohou podle teorie pracovní podmínky, jež brání realizaci jejich ideálu, změnit vyjednáváním se subjekty, které mají na tyto podmínky vliv. Teorie dále předpokládá, že řadoví pracovníci usilují o změnu podmínek vyjednáváním, pokud jsou silně identifikováni se svým ideálem (Laan, 1998a: 39; Musil, Nečasová, 2008: 99–103.) Naše případová studie ukázala, že tento předpoklad nemusí platit doslova.

Výše uvedená vyprávění o dilematech svědčí, že poradci z ÚŘADU jsou se svým ideálem „spojení loajality s úřadem a empatické pomoci klientům“ ztotožnění poměrně silně. Přesto však sklon vyjednávat o změnách pracovních podmínek neměli. Konstatovali, že „*když zákon není tak, jak bychom ho potřebovali při práci s klientem, tak to asi těžko ovlivníme*“. Tím deklarovali, že kolize mezi zákony a snahou pomáhat klientům se zvládáním jejich životních obtíží je pro ně neřešitelným problémem. Zjistili jsme totiž, že pokud poradci z ÚŘADU dají najevo, že na řešení určitého problému „nemají vliv“, vyjadřují tím názor, že problém podle nich „není řešitelný“, nemá tudíž ani smysl o něm diskutovat (podrobně viz Musil, Janská, 2010):

poradce A: „*Můžeme diskutovat mezi sebou nějak změnit podmínky nebo prostředí? Možná mým postojem k tomu? ...když je to dané jednoznačně zákonem!*“

poradce B: „*S čím nehnevme, na co nemáme vliv, je to, co je dané zákonem, systémem.*“

poradce C: „*Taky s vnějšími vlivy od zaměstnavatelů.*“

poradce D: „*S něčím nesouhlasíme nebo je to postavené na hlavu, a my se musíme tomu přizpůsobit.*“

...

poradce E: „*Úřad práce je od toho, aby zprostředkoval zaměstnání. Ale v evidenci musí být klienti, kteří jsou do pracovního procesu nepoužitelní. Oni za to nemůžou, prostě ten systém evidence je takhle nastavený. Pokud musí být v evidenci, musí podat žádost o zprostředkování zaměstnání a musí dostávat nabídky. Uchazeč je odmítá a dostane vyřazení z evidence, nebo nosí potvrzení, že ho nevezali ... a jsme tam, kde jsme být nechtěli.*“

poradce F: „*Jim by se líbilo, kdyby sem vůbec nemuseli chodit.*“

poradce E: „*Tobě nebo jim?*“

---

<sup>13</sup> Teorie nabízí hypotézu třetího způsobu zvládání dilemat, tzv. „setrvání u dilematu“. To by mělo být spočívat v přijetí obtížného rozhodování a s ním souvisejících psychických obtíží jako smysluplné součásti života. K takovému přijetí by mělo dojít obrácením se k ideálu, z jehož perspektivy je dlouhodobé prožívání obtíží s rozhodováním o přístupu ke klientům smysluplné. (Musil, Nečasová, 2008: 93–94.) Z literatury není znám empirický doklad kolektivní využití tohoto způsobu zvládání dilematu řadovými pomáhajícími pracovníky (Musil, 2004) a příznaky využití tohoto způsobu zvládání dilematu „loajality k úřadu a empatie“ poradci se nám nepodařilo identifikovat ani v rámci případové studie ÚŘADU. Hypotézou „setrvání u dilematu“ se tudíž v tomto pojednání dále nezabýváme.

V diskusi se sice mihla myšlenka, že by poradci mohli změnit svůj „postoj k tomu“. Tou ovšem poradce označený výše písmenem „A“ vyjádřil představu, že v moci poradců je měnit osobní stanoviska, ne však to, čemu říkají „systém“.

Představa vyjednávání o změně pravidel, například o změně „nastavení systému evidence“, a tím také o změně podílu zaměstnatelných klientů mezi evidovanými uchazeči, byla poradcům – navzdory jejich silné identifikaci s ideálem – cizí. Nabízí se domněnka, že ztotožnění s ideálem v daném případě nebylo předpokladem, ale překážkou snahy zbavit se dilematu vyjednáváním o změně podmínek. Domníváme se, že v uplatnění této snahy poradcům bránila dvojakost jejich ideálu. Chtěli být současně „loajálními úředníky“ i „empatickými pomahači“. Nezbylo jim proto než „systém“ respektovat a empaticky pomáhat v podmínkách, které podle nich „systém postavil na hlavu“. Za těchto okolností pro ně nemělo pouštět se do vyjednávání o změně „sytému“ smysl a nezbylo jim, než dilema mezi snahou pomáhat a respektovat předpisy „obcházet“.

Pozornost jsme proto zaměřili na otázku, jakým způsobem poradci své dilema „obcházejí“.

Předpokladem obcházení dilemat je volnost rozhodování<sup>14</sup>. Ta je podle Lipskyho a dalších autorů (viz Musil, 2004: 29) nevyhnutelnou součástí role všech řadových pomáhajících pracovníků<sup>15</sup>, včetně poradců pro nezaměstnané, proto, že klíčovým rysem jejich práce jsou interakce s individuálně, a tudíž různorodě a nevyzpytatelně reagujícími klienty (Lipsky, 1980: 13–25; 1991: 214–215). Řadoví pomáhající pracovníci jsou „z titulu své funkce“ prostředníky mezi normativními očekáváními, která jsou obsažena v zákonech, nařízeních manažerů nebo zvyklostech určité organizace, na jedné straně, a nevyzpytatelnými reakcemi klientů, kteří jednají „po svém“, na druhé straně.

Normativní očekávání sice řadovým pracovníkům diktují, jak o klientech rozhodovat, činí tak ovšem rámcově. Zákonodárci nebo nadřízení totiž nedokážou do detailu předvídat, jak budou konkrétní klienti na jimi stanovená pravidla rozhodování reagovat. Jejich opatření nejsou koncipována se znalostí konkrétních klientů. Vycházejí z představy klienta určité kategorie nebo cílové populace, který je charakterizován z hlediska nevelkého počtu jeho vybraných a zákonodárcem nebo manažerem předpokládaných vlastností. Důsledkem je, že normativní očekávání řadové pracovníky nutí, aby při rozhodování brali v úvahu jen některé informace o svých klientech a jiné nechávali stranou. Tento požadavek se však běžně dostává do kolize s logikou řešení individuálních situací, o nichž mají řadoví pracovníci rozhodovat.

Pokud například klientka odmítá nabízená pracovní místa s tím, že nemá jak zajistit péči o své dítě s handicapem, poradce ÚŘADU nemůže dotyčné klientce reálně zprostředkovat zaměstnání, pokud otázce péče o její dítě nebude věnovat pozornost, a klientce bude dál a dál, bez ohledu na její situaci, úředně nabízet pracovní místa. Má-li se šance dané klientky na získání a udržení zaměstnání stát reálnou, poradce musí normativně stanovený postup „zprostředkování zaměstnání“ s ohledem na její situaci a na základě vlastního úsudku modifikovat. I kdyby ideálem řadového poradce byla výhradně konformita se zákonem a předpisy, byl by uvedenými okolnostmi nucen rozhodovat se na základě vlastního úsudku. Slovy Lipskyho, mají-li řadoví pomáhající pracovníci splnit svůj oficiálně stanovený úkol, musí posuzovat různorodé charakteristiky konkrétního klienta a jeho situace a na základě vlastního úsudku musí rozhodovat, jak je zkombinují s možnostmi programů sociální politiky a se stanovenými pravidly rozhodování (Lipsky, 1991: 213–216).

---

<sup>14</sup> Termínem „volnost rozhodování“ zde poněkud nepřesně překládáme výraz „*discretion*“, který pro označení volnosti rozhodovat na základě vlastního úsudku používá anglosaská literatura. Teorie organizace (viz zejména Lipsky, 1980 a další) používá výraz „*discretion*“ pro označení „autonomie v rámci platného řádu“.

<sup>15</sup> Výrazem „řadový pomáhající pracovník“ označujeme pracovníky, kteří poskytují pomoc nebo služby klientům a jsou s nimi přítomni v osobním kontaktu. To znamená, že „poradci z ÚŘADU“ nebo „poradci pro nezaměstnané“ patří mezi „řadové pomáhající pracovníky“.

Uvedenými okolnostmi daná volnost rozhodování umožňuje řadovým pracovníkům, tedy i poradcům z ÚŘADU, jejich dilemata „obcházet“ (Musil, Nečasová, 2008: 94–99). To znamená vyhybat se psychické zátěži, která provází obtížné rozhodování mezi neslučitelnými možnostmi, pomocí dvou postupů. Za prvé tím, že s klienty začnou jednat tak, aby svůj ideál naplňovali alespoň v něčem, a současně tak, aby se vyhnuli rizikům, která by provázelo nerespektování normativních očekávání. Za druhé ospravedlňováním částečného odklonu svého jednání od ideálu. Neúplná realizace ideálu může totiž u řadových pracovníků vyvolávat výčitky svědomí, a být pro ně proto zdrojem další psychické zátěže, které se původně chtěli zbavit. Aby se jí skutečně zbavili, ospravedlňují své od ideálu odchýlené jednání pomocí tzv. „racionalizací“, to je dodatečným zdůvodněním jeho správnosti, kterému hluboce věří (Musil, 2004: 40–42) a které nacházejí tak, že částečně upraví svůj původní ideál (Musil, Nečasová, 2008: 95–98).

Literatura popisuje různé typy částečného odklonu jednání sociálních pracovníků od ideálu služby<sup>16</sup> a různé typy jeho racionalizací<sup>17</sup> (Musil, 2004). Ve vyprávění poradců z ÚŘADU jsme zaznamenali analogie s některými z nich. To nás vedlo k domněnce, že poradci své dilema zvládali pomocí „rozlišování kvality služeb poskytovaných dílčím kategoriím klientů“ (Lipsky, 87, 106–107), které ospravedlňovali pomocí teze: „Komu není rady, tomu není pomoci!“. Nejprve ukážeme, jak se poradci pomocí rozlišování mezi klienty odchýlili od svého ideálu a čeho tím ze svého hlediska dosáhli. Poté zaměříme pozornost na otázku, jak si rozlišování mezi klienty sami pro sebe ospravedlňovali pomocí výše zmíněné racionalizace.

### ***Rozlišování pojetí pomoci různým typům klientů***

Před poradci z ÚŘADU stojí těžko řešitelná otázka:

*„Naše zakázka je zprostředkovávat zaměstnání. Je nám úplně jasné, že když někdo má existenční problémy se základními potřebami, třeba s bydlením, v tom okamžiku nebude řešit práci, protože nemá kde složit hlavu. A pokud ho nikam neposunu při řešení této jeho základní potřeby, on mi tu práci stejně hledat nebude. Otázka je, jestli my se tím máme zabývat, nebo nemáme?“*

Loajalita poradců s ÚŘADEM, obava překračovat hranice oficiálního vymezení úkolu a čas určený pro práci s jedním klientem hovoří proti. Empatie a z ní plynoucí snaha pomáhat klientům při zdolávání překážek získání zaměstnání hovoří pro. Výše jsme ukázali, že přímočarou odpověď dokážou učinit pouze poradci, jejichž ideálem není „empatické

<sup>16</sup> Mezi typickými způsoby odklonu jednání od ideálu můžeme např. uvést „zatěžování využití služby dodatečnými náklady“, tzv. „penalizaci klientů“ (Lipsky, 1980: 38–39, 87–101), „spoléhání na úsudek jiných“ (Lipsky, 1980: 129–131), „zjednodušování cílů“ (Lipsky, 1980: 83), „předávání sporných případů specialistům na tíšňové situace“ (Lipsky, 1980: 133), „rozlišování mezi klienty za účelem úspory zdrojů“ (Lipsky, 1980: 105–107), „lízání smetany“ (Lipsky, 1980: 107), „infantilizaci klientů“ (Satyamurti, 1979), „ovládnutí klienta pomocí dialogu“ (Laan, 1998b: 110–111), „zdvořilou ignoranci“ (Musil, 2006: 62), „proceduralizaci“ (Brodkin, 1997), „odkládání rozhodnutí“ (Howe, 1986: 126–127, 132, 137–139.) aj.

<sup>17</sup> Mezi typickými způsoby racionalizace odklonu jednání od ideálu můžeme např. uvést „interpretaci kázeňské mašinerie jako nástroje léčby“ (Goffman, 1991: 330–331), „medikalizaci“ nebo „psychiatrizaci“ klienta nebo jeho problému (Lipsky, 1980: 148; Matoušek, 1999: 38–47), tzv. „rodičovskou analogii“ (Fielding, 1984: 50), odvolávání se na teze: „Alespoň někomu, když ne všem,“ (Lipsky, 1980: 145), „Komu není rady, tomu není pomoci,“ (Lipsky, 1980: 147) nebo na tezi: „Děláme jen to, co je povoleno,“ (Lipsky, 1980: 149), „odvolávání se na vyšší moc“ (Lipsky, 1980: 149), na „nedostatek vlastní kvalifikace“ (Schmidt, 1990: 395), na „uznávané předsudky o klientech“ (Lipsky, 1980: 114–115; Hasenfeld, 1983: 194), na „práva klientů“ (Laan, 1998b: 232), „zobecňování platnosti dílčí ilustrace“ (Lipsky, 1980: 114–115), aj.



pomáhání“. Pro ostatní není jednoznačná volba mezi možnostmi „zabývat se“ a možnostmi „nezabývat se“ proveditelná. Nezbyvá jim proto, než hledat cosi jako kompromis.

Prvním krokem k němu je minimalistický způsob poskytnutí pomoci s těmi problémy klienta, které se bezprostředně přímo netýkají hledání pracovního místa. Jeho jádrem je zprostředkování dalších služeb, které poradci během jedné ze skupinových diskusí popsali následovně:

poradce A: „*Musíme toho člověka vyslechnout a naznačit mu, jestli třeba neuvažoval o tom, co by pomohlo tu situaci řešit.*“

poradce B: „*Přijdou s problémem a člověk jim nastiňuje, co by se s tím dalo dělat.*“

poradce C: „*Říct tomu člověku nějaké možnosti.*“

poradce A: „*Pozjišťovat, jak a kde by se ten problém dal řešit a nabídnout mu pomoc jiných úřadů nebo služeb. Můžu mu poradit, ale nedokážu mu s tím problémem opravdu pomoci. To fakt nejde, jo.*“

poradce C: „*Nejde o to, třeba ten papír s ním vyplnit, ale říct mu, kde mu ho pomůžou vyplnit.*“

poradce D: „*Mám třeba uchazečku, která nemá bydlení, nemá kam jít a za měsíc se musí vystěhovat z ubytovny, kde zatím bydlí. Bydlení jí sám neseženu. Tak jí řeknu jména organizací a kontakt na ně, ať je zkusí kontaktovat. Když to moc nejde, můžu se o něco pokusit já. Pak bych ji ještě mohl odkázat kurátory.*“

Z hlediska dilematu „loajálního úředníka a empatického pomocníka“, které jsme popsali výše, jsou pro poradce důležité dva rysy tohoto způsobu zprostředkování. Za prvé je časově relativně nenáročný, a je tudíž proveditelný v rámci omezeného času, který je určen pro kontakt s klienty. Za druhé poradci umožňují pomoci, aniž by se pouštěl do výkonu činností, pro které se necítí být kompetentní. Jinak řečeno, minimalizuje riziko, že udělá chybu při výkonu, který nespadá do jeho „úřední zakázky“. Na vyloučení tohoto rizika kladli poradci opakovaně důraz, když říkali: „Můžu mu poradit, ale nedokážu mu s tím problémem opravdu pomoci.“ Nebo: „Nejde o to, třeba ten papír s ním vyplnit, ale říct mu, kde mu ho pomůžou vyplnit.“

I pro tento „minimalistický model pomoci s mimopracovními problémy“ ovšem podle poradců z ÚŘADU platí otázka, „zda se tím mají zabývat, nebo ne“. I to, že uchazeče o zaměstnání „vyslechnou“, „pozjišťují, jak by se problém dal řešit“ a „nabídnou možnosti pomoci jiných úřadů nebo služeb“, vnímají jako překročení „zakázky zprostředkovávat zaměstnání“. Říkají, že ke zprostředkování další pomoci sice nemají oficiální svolení, ale že nadřízení jim „nedávají nějaké omezení, že to vyloženě nesmíme, prostě: *Plňte si své povinnosti, které máte v náplni práce, a nad rámec, pokud stiháte ...!?*“ Nepodařilo se nám zjistit, zda právě citovaný výrok nadřízení explicitně vyslovili, vyjadřuje implicitní „dohodu“ mezi poradci a nadřízenými nebo vyjadřuje, jak si poradci očekávají svých nadřízených představují. Tak či onak, poradci jej berou vážně a vyvolává v nich pocit nejistoty. Obávají se totiž, že případná chyba, kterou by mohli při poskytování pomoci nad rámec úředního postupu udělat, by bez oficiálního pověření „padla na jejich hlavu“ (viz o tom výše). Domníváme se proto, že poradci i pro ně relativně bezpečný „minimalistický model zprostředkování další pomoci“ vnímají jako riskantní, a cítí tudíž potřebu využívat ho v míře nezbytně nutné, respektive pouze tehdy, když je to podle nich opravdu účelné.

Když jsme se jich zeptali, komu pomoc přesahující rámec oficiálních procedur poskytují, řekli: „*Určitě ne všem.*“ Na otázku, komu ano a komu ne, jsme sice nedostali přímou odpověď, přesto jsme však zaznamenali řadu sdělení, ze kterých lze na tuto otázku více či méně nepřímou vyvodit následující odpověď: Poradci rozlišovali čtyři typy klientů a každému z nich poskytovali pomoc jiného typu.

Klienty rozlišovali podle tří hledisek: podle motivace k práci a ke spolupráci s ÚŘADEM („někdo něco chce, dělá na sobě, je ochotný spolupracovat a plní si povinnosti, jiný nechce, hledá okolo sebe problémy, nechce se mu dělat, všechno odmítá, udělá botu a pak se ještě rozčíluje“), podle schopnosti zvládat problémy samostatně („jedni přijdou pro informace a dokážou si s něma poradit sami, jiní potřebují tlačit, všeho se bojí, neumí se prosadit, nedokážou vést hovor, potřebují pomoci, ale s někým za zády jim to třeba jde) a podle zaměstnatelnosti, resp. uplatnitelnosti na stávajícím trhu práce („někteří mají zdravotní omezení a nejsou pro ně vhodná místa, nebo mají takové omezení, že nemůžou nikde pracovat, a nejsme schopní jim nic nabídnout a oni ani nemůžou pracovat“). Z perspektivy těchto tří hledisek poradci rozlišovali čtyři typy klientů: klienty „kteří vyloženě nechcou“, tzv. „aktivní“ klienty, „zoufalé“ klienty a klienty, kteří „nemůžou nikde pracovat“.

První typ označují poradci jako ty, „kteří vyloženě nechcou“. Jsou to klienti s nedostatkem motivace k práci i ke hledání práce, s minimalistickou motivací ke spolupráci, zaměstnatelní nebo částečně zaměstnatelní. Podle poradců „jsou vychytralí, kličkují, aby tady byli co nejdýl, aby nemusel do práce, vytáhl by něco ze sociálního systému, pracují načerno, nemají čas“. Zvláštní skupinu mezi nimi představují „bývalí horníci, částeční invalidní důchodci, kteří pobírají rentu. Chodí na ÚŘAD jen pro potvrzení. Aby dostal rentu, musí být v evidenci, i když do práce stejně nechce.“

S těmito klienty poradci pracují úředním postupem a komunikují s nimi jen v rozsahu nezbytném pro vyřízení úřední agendy:

*„Když je vidět, že se vyhýbá, stáhnou se na pozici úředníka.“*

*„Nadávají, že je zveme ‚moc často‘. Mají takové výmluvy: ‚Stejně mě nikdo nevezme.‘ ‚A proč mě tam posíláte?‘ ‚Proč ti mladší nejdou pracovat!‘ Je to nejtěžší skupina. Když jdou, vím, co mě čeká – že je to o ničem. Není dobré mu dát prostor ke konfliktnímu jednání. Dostane jen to potvrzení, aby nebyl důvod k diskusi, která k ničemu nevede. Nemá to smysl.“*

Při zařazování do této skupiny nejsou poradci předpojatí nebo kategoričtí:

*„Nejhorší jsou dvě, tři první návštěvy, než ho člověk pozná. Když dojde ke konfliktu, dostane už pak jen to potvrzení. Jsou mezi něma taky výjimky. Doma nechce být, najde si práci na dvě, tři hodiny.“*

*„Vyloženě šprajcnutý lidi stáhneme zpět na základní poradenství a po nějaké době jim dáme novou nabídku. Dáme si půl roku klid a pak mu třeba nabídneme motivační program.“*

Ke druhému typu klientů patří podle poradců tzv. „aktivní“. Tito klienti jsou schopní pracovat, mají motivaci ke hledání práce, jednají samostatně a jsou vstřícní:

*„Jsou aktivní, řeknou třeba, že to místo, které nabízím, už znají z internetu. S doporučenkou jdou za zaměstnavatelem, chtějí rekvalifikaci, mají něco rozjednané, chybí jim třeba jen ta rekvalifikace. Vidím, že to k něčemu vede, je to to, co se tady očekává, že jim pomůžeme najít zaměstnání nebo si rozšířit možnosti. Hlavně nám nenadávají.“*

S „aktivními“ klienty poradci pracují úředním postupem. Jejich cílem však přitom není – na rozdíl od těch, „kteří vyloženě nechcous“ – snaha minimalizovat riziko konfliktu, ale snaha najít pro ně vhodné možnosti:

*„Když vidím, že chce, dávám mu typ, ať si tam zavolá.“*

*„Když chce, potom je to fajn. Dáme alternativy a on může vybrat.“*

Specifickou skupinou „aktivních“ představují ti, kdo „mají zajištěnou práci a čekají“:

*„Řeknou na rovinu: ‚Mám práci zajištěnou, ani mě nemusíte nic hledat.‘ Mám sklon jim dva měsíce počkat, ale upozorním je, že když tu práci mít stále nebudou, začnu je posílat. Chápu to tak, že to sám řeší a já mu k tomu dávám prostor. Třeba řeší živnost. Pokud se po dvou měsících nic neděje a mám místo, tak mu ho nabídnu. Je to pro ně impuls, aby evidenci ukončili, nebo to skutečně začali se zaměstnavatelem řešit. Je to způsob, jak mu sdělit, že místa máme a že si podepsal žádost o zprostředkování, ‚šťouch‘, aby něco začal dělat a vyšlo mu to slíbené, často lépe placené místo. Zaměstnavatelé jim slibují a pak se ukáže, že místo není. Zaměstnavatel třeba nedostal zakázku. Oni by tu byli dlouho a nevyužili by ty existující místa.“*

Třetím typem klientů jsou pro poradce „zoufalí“, „skupinka lidí, kterým to prostě nefunguje, nemají kompetence, nejsou schopní a problémů mají tolik, že je sami nevyřeší“. Jsou to klienti, kteří „si vylíjou srdce a očekávají pomoc“.

Pro tento typ klientů mají poradci vyhrazen přístup, který jsme výše nazvali „minimalistickým modelem zprostředkování pomoci s mimopracovními problémy“. Cílem tohoto přístupu je lidem, pokud možno bez rizik, která mohou provázet překračování náplně práce úředníka, pomáhat překonávat překážky získání zaměstnání. Nástrojem dosažení tohoto cíle bývá „využívání různých sítí kontaktů“.

Poradci počítají s tím, že výsledek pomoci s řešením životních problémů a snahy překonávat překážky zaměstnání je nejistý. Připouštějí proto, že „někdy je úspěch, i když se mu uleví, ani nemusí najít práci“. Dávají tím najevo, že mezi „zoufalými“ a čtvrtým typem, o kterém bud vzápětí řeč, nevidí ostrou hranici.

Čtvrtým typem klientů jsou pro poradce ti, kdo „nemůžou nikde pracovat“, mají totiž „takové zdravotní omezení, že pro ně nejsou místa“. Při práci s nimi se poradci snaží podporovat jejich psychickou pohodu:

*„U těch nemocných se ptám jen: ‚Co je nového?‘ Kdybych se ptal na práci, byl by to pro ně stres. Ani jim nemůžu moc pomoci.“*

*„Někdo do práce opravdu nemůže. Tak hledáme nějakou náplň života, třeba dobrovolnictví. Hledáme, co je naplňuje, co je fajn.“*

„Kam patří“ jednotliví klienti a který z typů pomoci každému z nich poskytnout rozhodují poradci na základě osobní zkušenosti s nimi. Umožňuje jim to pracovat úředními postupy, přihlížet přitom k individuální situaci různých typů klientů a odpovídajícím způsobem reagovat na jejich potřebu porozumění nebo pomoci. Pokud jejich diferencovanou nabídku pomoci popíšeme schematicky, můžeme říci, že převážně úřední postup uplatňují u klientů, kteří podle jejich – nikoliv ukvapeného – posouzení „vyloženě nechcous“. U dalších tří typů přihlížejí poradci k osobní situaci klientů intenzivněji: „Aktivním“ se snaží nabízet možnosti k realizaci jejich záměrů. „Zoufalé“ se snaží vyslechnout a zprostředkovat jim pomoc

s řešením jejich životních obtíží. Pokud klienti „nemůžou nikde pracovat“, podporují jejich psychickou kondici. Zdá se, že poradci nemají sklon klienty typologicky zařadit „jednou provždy“ a jsou náchylní všimnout si různých charakteristik klienta a jeho přístupu, aby na ně mohli reagovat přiměřeným typem pomoci.

Domníváme se, že uvedený model diferenciacie pomoci je pro poradce přijatelný proto, že jim umožňuje úřední postupy i empatickou pomoc s rozmyslem, po uvážení „dávkovat“<sup>18</sup>. Na jedné straně tak mohou dát průchod ideálu empatické pomoci a s porozuměním reagovat na osobní záměry a individuální situace „aktivních“, „zoufalých“ nebo těch, kteří „nemůžou nikde pracovat“. Na druhé straně jim rozlišování mezi klienty skýtá možnost postupovat ve většině případů podle oficiálního „systému“ ÚŘADU, umožňuje jim omezovat komunikaci s klienty, „kteří vyloženě nechcú“ nebo a „si poradí sami“, na vyřízení úředních záležitostí, šetřit tak čas a případně snižovat riziko konfliktu s klienty, kteří mají sklon vyvolávat rozmíšky.

### ***Racionalizace rozlišování pojetí pomoci různým typům klientů***

Rozlišení čtyř typů klientů a pomoci pro ně poradcům mimo jiné umožňuje, aby s pocitem toliko dílčího vybočení z loajální úřednické rutiny zprostředkovávali „zoufalým“ klientům, kteří si nedokážou poradit sami, pomoc s řešením překážek získávání zaměstnání. Navzdory tomu, že jde spíše o dílčí, často na minimum omezenou pomoc, poradci ji prožívají s rozporuplnými pocity:

poradce A: „*Pořád je tady otázka, jestli je v naší kompetenci informovat ho, že služba existuje, nebo ho máme doprovázet na cestě k té službě?*“

poradce B: „*Každý to dělá podle sebe, nikde žádná metodika, žádné pokyny, nic. Jsme úřad práce a máme zprostředkovávat zaměstnání, starat se o svou práci, takže: ‚Podat informaci.‘ Ale ti lidi nejsou schopni. Takže, pokud někdo chce a je šikovný, podá se mu informace (telefonní číslo, kontakt, adresa) a on si to už zařídí, jo? Pokud ne, zavolám tam, někdy mu domluví schůzku, oni vědí, že přijde, a on ví, že ho tam budou čekat. Dokonce se stalo, že jsem tam i člověka zavedl, když to bylo už tak kritické. Ale otázka je ... prostě, čas zase!*“

poradce A: „*A hlavně, ani nemůžeme opustit pracoviště, abysme ho doprovázeli. Ono to není jako ani prostě jakoby takhle náplň práce naší, nejde o to, že bysme nechtěli, ale nepatří to do našich pracovních záležitostí.*“

Tento výňatek z rozpravy poradců podle nás ukazuje, že ani uplatňování „minimalistického modelu zprostředkování pomoci s mimopracovními problémy“ pro ně není bezproblémové. Na jedné straně jsou přesvědčeni, že v rámci úředních postupů „nemají čas“, „nemohou opustit pracoviště“ a „nepatří to do jejich pracovních záležitostí“, takže nemohou udělat o moc víc, než klientům „podat informaci“. To z hlediska vnějšího pozorovatele vůbec není málo. Jenže z hlediska ideálu poradců by to někdy mohlo znamenat, nechat ty, kdo „nejsou šikovní“, na holičkách. Poradci si proto, na druhé straně lámou hlavu, jak v omezeném čase a od svého stolu doprovázet ty, kteří „nejsou schopni“ a pouhá informace jim nestačí. V krajním případě, když je to podle nich „kritické“, se s klientem „domluví, ať na mě počká, že tam přijdu. Nebo jsme se potkali ve městě a šli jsme tam. Takový ty způsobý ...“ Riskují tím, že jim „někdo řekne“, že „v pracovní době dělají, co nemají“, nebo to možná dělají mimo pracovní dobu.

---

<sup>18</sup> Lipsky hovoří o přidělování služeb odlišné kvality různým typům klientů a tento model distribuce služeb v organizaci označuje výrazem „rationing“ (Lipsky, 1980: 105 ad.), což v doslovném překladu znamená „přídělový systém“.

Znamená to, že poradci se z perspektivy svého ideálu „loajálního úředníka a empatického pomocníka“ potřebují zbavit výčitek svědomí (Musil, Nečasová, 2008: 94–99), že za prvé ve snaze zprostředkovat pomoc jiných subjektů někdy překračují oficiálních hranice své role úředníka, že za druhé sice pomáhají „zoufalým“, avšak těm, kteří „vůbec nechtějí“ a těm, „kdo nemůžou pracovat“ se nesnaží zprostředkovat zaměstnání, což je v rozporu s jejich oficiálním pracovním zadáním, a že za třetí „zoufalým“ někdy poskytnou „pouze informaci“, i když ví nebo tuší, že by potřebovali doprovázet.

Aby tyto výčitky svědomí utlumili, říkají si: „*Ne, že bysme se s těma, kdo opravdu nechcou, nebavili. Ale člověk zbytečně plýtvá energií tam, kde by ji mohl rozdat někomu, kdo ji potřebuje.*“ Poradci tuto tezi uváděli ve třech podobách. Za prvé ji formulují jako princip psychohygieny řadového pracovníka, který ví, že jeho osobní síly nejsou neomezené: „*Když nechce, říkám, že si nebudu trhat žíly.*“ Za druhé vkládají tutéž myšlenku do úst nadřízeným: „*Vedoucí nám říká: ‚Věnujte sílu těm, kdo tu pomoc chtějí.‘ Takže, pomáhat těm, kdo to chce. Nemrhat silou, abych toho, kdo nechce, schválně někam posílal.*“ Za třetí ji vtělují do popisu zkušeností s klienty, kteří „vyloženě nechcou“:

poradce A: „*Jsou taky takoví, když jim chceme pomoci, tak nadávají. Když nepomůžeme, taky nadávají. Nestojí ani o tu práci, ale vykládají, jak jsou nešťastní, že práci nemají a nemají z čeho žít. A když jim nějakou práci nabídneme, tak to nemůžou.*“

poradce B: „*Mají tisíc výmluv, proč nemůžou.*“

poradce C: „*Člověk musí dávat pozor, aby si na sebe některého nepřilepil.*“

poradce B: „*Umí toho zneužít.*“

Domníváme se, že se jedná o tři různá provedení lidového rčení: „Komu není rady, tomu není pomoci!“ Lipsky (1980: 152–1 54) upozornil, že argumentace zpochybňující smysl poskytování pomoci „*beznadějným*“ patří mezi typy racionalizací, které řadoví pracovníci veřejných služeb běžně používají, pokud chtějí ospravedlnit, že různým typům klientů poskytují služby odlišné kvality. Pokud tedy poradci z ÚŘADU pomocí myšlenky, že nemá smysl „zalévat suchý strom“, sami před sebou ospravedlňují svůj přidělový systém distribuce úředního vyřizování, zprostředkovávání pomoci se životními problémy a psychické podpory, nejsou výjimkou a spíše potvrzují známé pravidlo.

Populární ponaučení, že „nemá smysl namáhat se dojením kozla“, dává jasně za pravdu zdrženlivosti poradců při zprostředkovávání zaměstnání klientům, „kteří vyloženě nechcou“. Nepřímo také přitakává tomu, že poradci nad rámec svého oficiálního pracovního zadání pomáhají zvládat mimopracovní problémy „zoufalým“ a ohleduplně přistupují k těm, kdo „nemůžou nikde pracovat“. Klienti, „kteří vyloženě nechcou“ se totiž z perspektivy ponaučení, že „nabírat vodu řešetem je marná námaha“ stávají těmi, kdo si pomoc nezaslouží, zatímco „zoufalí“ a klienti, kteří „nemůžou nikde pracovat“, se ve srovnání s nimi jeví jako opravdu potřební. Rezervovaná snaha nabízet zaměstnání těm, „kteří vyloženě nechcou“, i nedůslednost snahy „zoufalé“ klienty nejen informovat, ale také doprovázet, se z perspektivy sklonu neplýtvat úsilím pro ty, „kdo se to nezaslouží“, a pomáhat těm, kdo to „opravdu potřebují“, jeví jako nepodstatné detaily.

## **Závěr – rozlišování mezi klienty ÚŘADU a přístup poradců ke změně**

Zjistili jsme, že poradci z ÚŘADU své dilema, „zda klientům pomáhat řešit životní problémy a riskovat přitom, že nebudou považováni za loajální úředníky, nebo úředními postupy vyřizovat žádosti uchazečů a zapřít v sobě sklon jim empaticky pomáhat“, zvládají pomocí vlastního pojetí klientů, které rozlišují do čtyř typů, přičemž ke každému z nich

přístupují odlišně. Toto rozlišování mezi klienty si poradci podle našich zjištění ospravedlňují pomocí teze: „Není dobré zbytečně plýtvat energií, když je možné věnovat ji tomu, kdo ji potřebuje!“ Tento „přídělový systém“ poradcům umožňuje v rámci jejich oficiální pracovní zakázky a při respektování platných úředních pravidel přiměřeně pomáhat jak těm, kdo si sami vědí rady, tak těm, kterým jejich životní problémy přerůstají přes hlavu. Na základě osobní zkušenosti s jednotlivými klienty poradci rozhodují, který ze čtyř typů pomoci přidělí každému z konkrétních klientů, a alespoň s částí klientů tak mohou pracovat v souladu se svým ideálem. Kouzlem nechtěného je, že ÚŘAD díky tomu využívá disponibilní pracovní kapacitu diferencovaným způsobem a uchazečům poskytuje služby přiměřené jejich různorodým životním situacím.

Fungování „přídělového systému“ by mohly ohrozit změny, které by poradcům bránily mezi uchazeči rozlišovat a v rámci platných úředních pravidel přiměřeně pomáhat klientům v odlišných životních situacích. Z tohoto důvodu reagují poradci opatrně na změny, které by je nutili pracovat se všemi uchazeči stejným způsobem. S jejich zdrženlivou reakcí na změny tohoto typu jsme se během naší spolupráce s poradci setkali dvakrát. Poprvé, když kladli otázku, zda je účelné formulovat písemně cíle těch uchazečů o zaměstnání, kteří „*opravdu nechtějí a my víme, že tady jsou jenom proto, aby byli sociálně zabezpečeni, a práce je nezajímá*“. Podruhé, když poradci nabyli dojmu, že jako konzultanti nekriticky podporujeme myšlenku, aby pomáhali řešit životní problémy všem uchazečům o zaměstnání. Řekli, že „*nejsou sociální pracovníci, ale zprostředkovatelé zaměstnání*“, a dali nám tak jasně najevo, že naše představy nejsou slučitelné s posláním ÚŘADU, které je dáno zákonem.

Poradci nezpochybovali ani metodický princip „formulace cílů uchazečem“, ani představu pomoci s problémy, které klientům brání získat zaměstnání. Naopak, popisovali, jak klientům v některých případech pomohlo, když si ujasnili své cíle, a jak bylo pro některé z nich důležité, když jim někdo pomohl vyřešit mimopracovní problém. Co v obou případech zpochybovali, bylo uplatňování daného metodického principu „*s každým stejně*“. Neodmítali využití formulace osobních cílů nebo pomoci s řešením životních problémů uchazečů, hájili však diferencovaný přístup a možnost rozhodovat na základě osobní zkušenosti s jednotlivými klienty, jak budou pomáhat těm, kterým „není pomoci“, těm, kdo „si poradí sami“, a těm, kdo „si neví rady“.

Odpověď na otázku, proč je pro poradce z ÚŘADU důležité usměrňovat působení změn přicházejících odjinud na jejich roli v organizaci, tedy zní: Poradcům brání jejich ideál empatické pomoci v tom, aby vyřizovali žádosti uchazečů ryze úředním postupem. Současně jim ideál loajality s ÚŘADEM a existující předpisy brání pomáhat uchazečům řešit jejich životní problémy. Toto dilema poradci zvládají tak, že na základě osobní zkušenosti s jednotlivými uchazeči „dávkuje“ různým typům klientů odlišnou „směs“ úředních postupů a pomoci s řešením překážek získání zaměstnání. Jsou proto rezervovaní vůči změnám, které brání rozlišování typu pomoci různým typům klientů, a účelnost změn tohoto typu se snaží zpochybovat.

Je velmi pravděpodobné, že změny, které diferencovanou práci s různými typy klientů neohrožují, a případná účast na diskusi o takových změnách je pro poradce z ÚŘADU akceptovatelná. Tuto domněnku jsme však neměli možnost ověřit.

Uvedená odpověď na položenou otázku ovšem platí pouze pro poradce z ÚŘADU, jejichž ideálem je „loajalita k úřadu a empatie vůči klientům“. Poradci z jiných úřadů práce mohou mít jiné ideály a mohou prožívat odlišná dilemata. Změny proto mohou posuzovat z odlišných hledisek než poradci z ÚŘADU a jejich postoj k změnám různého typu může být odlišný.

To může platit také o části poradců z ÚŘADU. Ti prožívají ideál „loajálního úředníka a empatického pomocníka“ a z něj vyplývající dilema s odlišnou intenzitou a – jak jsme výše ukázali – pro některé z nich je podstatné být především „loajálním úředníkem“, zatímco ideál „empatického pomocníka“ pro ně není zcela zásadní. Reakce konkrétních jedinců na změny

zavádějící určitý metodický postup do práce se všemi uchazeči o zaměstnání mohou tedy být i v rámci ÚŘADU diferencované. Současně platí, že poradci z ÚŘADU bez ohledu na individuální rozdíly mezi nimi očekávají, že ostatní považují „dávkování“ různých typů pomoci za žádoucí, a předpokládají proto, že jejich kolegové přistupují k případným změnám z perspektivy výše pospaného „přídělového systému“.

Poradcům jejich ideály a z nich vycházející perspektivy každodenního rozhodování není možné vzít. Je možné je respektovat a brát je při koncipování změn a při rozhodování o nich vážně (Lipsky, 1991: 227).

## **Použitá literatura**

- ARGYRIS, Ch., SCHÖN, D.A.: **Organizational Learning II**. Addison-Wesley, Reading etc. 1996.
- BRODKIN, E. Z.: Inside the Welfare Contract: Discretion and Accountability in State Welfare Administration. **Social Security Review**, 1997, Vol. 71, No. 1, pp. 1–33.
- FIELDING, N.: **Probation Practice. Client Support under Social Control**. Gower, Aldershot 1984.
- HASENFELD, Y.: **Human Service Organizations**. Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1983.
- HOWE, D.: **Social Workers and Their Practice in Welfare Bureaucracies**. Gower, Aldershot–Vermont 1986.
- LAAN, G.: The professional role of social work in a market environment. **European Journal of Social Work**, 1998a, Vol. 1, No. 1, pp. 31–40.
- LAAN, G.: **Otázky legitimity sociální práce**. Albert – ZSF OU, Boskovice – Ostrava 1998b.
- LIPSKY, M. 1980. **Street-level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services**. New York: Russell Sage Foundation.
- LIPSKY, M.: **The Paradox of Managing Discretionary Workers in Social Welfare Policy**. In: Adler, M., Colin, B., Clasen, J., Sinfield, A. (eds.), *The Sociology of Social Security*, Edinburgh University Press, Edinburgh 1991, pp. 212–228.
- MATOUŠEK, O.: **Ústavní péče**. SLON, Praha 1999.
- MESEC, B., 2006: **Action Research**. In: Flaker, V., Schmid, T., eds., *Von der Idee zur Forschungsarbeit. Forschen in Sozialarbeit und Socialwissenschaften*, Wien – Köln – Weimar: BSB Böhlaus, pp. 191–222.
- MUSIL, L. 2004. „*Ráda bych Vám pomohla, ale ...*“ **Dilemata práce s klienty v organizacích**. Marek Zeman: Brno.
- MUSIL, L.: **Coping with Dilemmas. Working Conditions and Interactions of Social Workers with their Clients**. ISIS, Stassfurt 2006.
- MUSIL, L., JANSKÁ, V., 2010. **Neochota ke změně – rigidita nebo rezistence?** In: Winkler, J., Klimplová, L. (eds.), *Nová sociální rizika na trhu práce a potřeby reformy české veřejné politiky*, Brno: Masarykova univerzita, s. 161–185.
- MUSIL, L., NEČASOVÁ, M. 2008: **Zvládání nesourodých očekávání a morální orientace sociálních pracovníků**. In: Šrajer, J., Musil, L. (eds.), *Etické kontexty sociální práce s rodinou*, Boskovice: Albert, s. 83–106.
- SATYAMURTI, C.: **Care and control in local authority social work**. In: Parry, N., Rustin, M., Satyamurti, C. (eds.), *Social Work, Welfare and the State*. Edward Arnold, London 1979, pp. 87–103.

SCHMIDT, L.A.: Problem Drinkers and the Welfare Bureaucracy. **Social Service Review**, 1990, Vol. 64, No. 3, pp. 390–406.