

70 nevyžádaných rad do práce a do života



Petr Víšek (Univerzita Karlova)

Louis Armstrong:

*„Život je jako džezová trubka,
když do ní nefoukáš, nic z ní nevyjde“*

Tento text vznikl z poznámek pro experiment — přednášku „Alchymie byrokracie“ a odráží osobní vzpomínky „starého byrokrata“ a od roku 1991 externího učitele na Katedře sociální práce. Chce, v trochu odlehčené podobě, předat některé pracovní a životní zkušenosti a naplnit tak ambici pomoci následovníkům vyvarovat se chyb. Text je psán v „ich“ formě a odvažuje se k intimnímu tykání. Není totiž adresován víc lidem, ale jen Tobě.

Nebylo nutné si vymýšlet. Život a životní příběhy jsou často bizarnější než vymyšlený scénář. Psaní bylo i pro mě přínosné. Sám jsem dodatečně odhalil klíčové životní okamžiky, milníky, zdroje úspěchů i chyby. Svě i těch druhých. A chci tím také kompenzovat časté otravné rady „starých zbrojnošů“. Nejde mně o holedbání se zkušenostmi ani o podceňování adresátů. Možná jde spíš o úlevu a o pocit čistého svědomí. Toto jsme zažili, tak to říkám. Ber nebo neber. Herec a režisér Kačer řekl, že stáří je období svobody, člověk zná začátky a konce příběhů vč. toho svého¹. A jeho manželka herečka Divíšková k tomu dodala: „už toho dost víte, ale nikdo se vás na nic neptá“.

Moje generace žila v neskutečně dramatické době. Moje klíčové zkušenosti jsou přesto ale, myslím, dost univerzální, totiž, že nemůžeš vůbec tušit, co Tě čeká! A druhá, že „život je jako džezová trubka, když do ní nefoukáš, nic z ní nevyjde“. Ano — chytit příležitost za vlasy. Jít do toho. Ale osvojit si i odolnost a případný neúspěch brát jako dobrou zkušenost.

Absolventi Katedry sociální práce, zejm. pak magisterského studia z řady důvodů nastoupí na samostatné odborné pozice a brzy postoupí i na samostatná a vedoucí místa zejména ve veřejné správě. Ta je výrazně náročnějším prostředím než nevládní organizace, jejichž dosavadní podpora může být v budoucnu redukována. Přes euforii tohoto sektoru, je to, a bude, veřejná správa (státní správa a samospráva), která bude v oblasti sociální politiky hrát klíčovou roli. Účinně ovlivňovat tuto oblast předpokládá osvojit si schopnost působení v rámci veřejné správy, byrokracii, chceš-li.

Byrokracie není sprosté slovo. Znamená původně vládu úředníků (byrokratů), racionální uspořádání výkonu správy a vlády prostřednictvím hierarchie nadřízenosti a podřízenosti placených zaměstnanců. Může znamenat každou systematickou administrativní činnost, pro niž je charakteristické uspořádání, specializace funkcí, objektivní předpoklady pro výkon správy a činnost podle pevných pravidel. Byrokracie

1 Při výstavbě Metra na počátku 70 let byl tehdejší vládní zmocněnec požádán, aby byly vybudovány svislé výtahy ze stanic pro vozíčkáře. Řekl, že by to bylo drahé a slíbil, že každému vozíčkáři zaplatí taxi. V důsledku nemoci přišel o obě nohy a nakonec se do Metra nedostal. Dnes svislé výtahy nesrovnatelně draž dostavují.



se vyznačuje řadou psaných ale zejména nepsaných pravidel, zvyklostí, rituálů a fint získávaných zkušeností a přenášených často až praktickým kontaktem s nimi. Bylo by užitečné se s tímto „světem“ seznámit a vyvarovat se zbytečných rizik a konfliktů hned na počátku kariéry. I to je mým cílem.

Příběhy mé? Pravda, dost unikátní. Jako čerství vysokoškoláci jsme trávili první semestr ve výrobě. Byl jsem vazačem břemen na jeřáby v Karosárně ČKD Sokolovo. Ve vedlejší hale byl kovářským mistrem Petr Miller, který se za 25 let poté stal mým ministrem práce a sociálních věcí. Organizoval jsem setkání mládeže na jaře 1968 a držel na stole předsedu Národního shromáždění Josefa Smrkovského. Za dva měsíce po tom mně předal dokument o zvolení za člena České národní rady. 14 dní po promování rektorem VŠE prof. Veltruským jsem s ním seděl v jedné lavici v ČNR — podle abecedy. Ve 13 letech jsem s kamarády probíhal troskami bratislavského hradu a po 10ti letech jsem tam byl vítán jako nejmladší člen kolektivní hlavy vznikající České republiky. Od roku 1972 jsem pracoval na federálním a pak českém ministerstvu práce a soc. věcí. Spoluzaložil jsem a vedl Socioklub, o.s. a Národní centrum sociálních studií, o.p.s. Můj životopis je dostupný.

A moje nevyžádané rady, poznatky a zkušenosti? Ber je s rezervou, možná jen pro zamyšlení a inspiraci. Třeba i k odmítnutí a pohoršení. Jsou mnohdy neuspořádané a rozporné, ale takový je život. Ke většině rad najdeš odbornou literaturu.

1. Nechoď příliš brzo profesionálně do neziskové sféry. Nech si to jako pojistku „na pak“. Je to skleník a trochu falešný svět. Sám jsem dvě spoluzaložil a léta vedl. Pravda udělali jsme hodně práce. Ale to byla trochu jiná doba — volný prostor pro „otce zakladatele“. Byl jsem pro venek pan ředitel. Ale bez vojska. Podpora neziskovek bude klesat, skončí boj o granty, o peníze bude třeba bojovat. Znímám dost lidí, mnoho celoživotních bludiček po nestátních subjektech — když nastoupili do služeb státu tak zažili neúspěch.
2. Nemysli si, že je mládí automaticky nositelem pokroku. Překvapivě není garancí pokroku. Naši absolventi napsali zákon o sociálních službách vyznačující se extrémním centralismem, rigiditou, podceňováním terénu, neúměrnými nároky na vzdělání zkušených praktiků, neznalostí reality a chybným konceptem komunitního plánování, který byl převzat z Anglie, kde není samospráva našeho typu. Nevyřešili financování, ale vytvořili rozsáhlou inspekci.
3. Minulá desetiletí přinesla z řady objektivních i subjektivních důvodů, určitou „generační čistku“. Prezentoval se koncept „mladého motivovaného kolektivu“. Tak trochu likvidace několika středních a starších generací. Přišli 25ti letí ředitelé odborů a 30letí ministři, jak dopadli? Špatně. Vy už půjdete do generačního mixu. A tedy také do tvrdé konkurence.
4. Něco je „osud“ a něco je vlastní volba. Je známo indiánské přísloví, že „jedinou jistotou je změna“. Já bych dodal, že nejhorší je jistota a teploučko, protože už to může být i začátek tlení. Velký podíl mladých nejde do změny a do rizika, a zůstává „single“. Mladí muži zůstávají v „mamahotelech“. Nemají ani v úmyslu založit rodinu. Možná, že zrušení povinné vojny způsobilo, že se od matek nikdy ne-



odpoutali. Mluvil jsem o principu „single“ se studentkami a ony si postěžovaly, že nejsou „chlapi“. A tak nabízím radu staříčkého prof. Hynie: „Vezmi si prvního, kdo Tě požádá o ruku, mimo žárlivce a závisláka — chlapa si z něj musíš udělat sama!“

5. Je dobré včas začít uvažovat o volbě odborného a kariérního vzestupu. Odborná kariéra² obecně má víc alternativ. Znáť něco o všem nebo všechno o něčem, být encyklopedista nebo specialista? Říká se, že vysoce specializovaní lékaři léčí nemoci, ale neumí léčit člověka (koncept celostní medicíny). Dobré je umět vše a cokoliv, ale na něco být místní, městská, krajská, česká super jednička!
6. Manažerská kariéra: Tu je dobré neuspěchat. Je tu hodně rizik. Chce to hodně dost praktických zkušeností a dovedností. Je dobré umět být nejdřív podřízeným, aby se člověk naučil vést. Nejdřív se nauč poslouchat.³ Pak teprve pochopíš, co od Tebe podřízení očekávají a potřebují. Nespěchej do funkce, panská láska po zajících skáče, lepší je být nezávislý odborník. Tím spíš když jde o „politickou delegaci“ — ta má vždy krátké trvání.
7. Politická kariéra od mládí znamená, že se nesmí vloupat nikdy žádná chybička, např. typu „me too“. Při dnešní absolutní ztrátě soukromí mohou o Tobě najít i první pokutu za cokoliv. Navíc pozor, máme 4letý cyklus vlád! Každá nová garnitura potřebuje odměnit své nohsledy a jejich děti. Ano politika je také řemeslo. Ale Prof. Tomeš nás naučil oddělit odbornost od politiky. Chytří šéfové vědí, že je pro ně významnější odborník než politicky věrný, ale hloupý šéf oddělení.
8. Vědecká kariéra. I to je možná cesta. Každý má nějaké předpoklady. Ale i handicap. Položit si otázku, kdo vlastně jsi? Co umíš? Můžeš umět „poznávat a rozumět“, nebo dobře organizovat, ale třeba nikoliv jednat s klienty.⁴
9. Pedagogická kariéra: Tady je určitý problém potřeby životní či pracovní zkušenosti. To je přidaná hodnota ke vzdělání. Tedy s tou začít spíše až po nějaké zkušenostní kariéře, ale každý jsme jiný. Já jsem začal přednášet asi ve 45 letech. Už jako vedoucí oddělení na ministerstvu. Můj zásadní poznatek byl: je snadné mít „úřední pravdu“ ale je umění vysvětlit proč je to tak! Proč je třeba solidarita v sociální politice klíčovou normou? Až jsem si popsal koncept solidarity na bázi udržitelného fungování indiánské lovecké osady. Druhotným, ale velmi užitečným, efektem pedagogické činnosti bylo zjištění o potřebě didaktického přístupu ve vlastní odborné práci. Umět vysvětlit! Od jednoduchého, krok za krokem, ke složitějšímu. To se hodí při výkladu a obhajobě návrhů.

2 Kariéra není sprosté slovo, je to odborný, profesní růst, i zvyšování funkční role a odpovědnosti.

3 Sám jsem byl ve 23 letech hospodář krajské organizace svazu mládeže, rozdělával jsem za miliony majetku v roce 1968 nově vzniklým organizacím, na konci roku celé dny podpisování papírů, netušil jsem pořádně, co podepisuju. Nezavřeli mě kupodivu.

4 O jednom politikovi se říkalo, že na jeho výučním listu krejčího bylo napsáno „nepuštát na saká“.



10. K volbě kariéry je dobré si naformovat vzdělání a praxi, vyzkoušet sebe sama. Není kam spěchat, lidský věk a jednotlivé etapy života se prodlužují. Je možné vyzkoušet a kombinovat kariérní cesty, střídat různé pozice. Veřejná správa, nevládky, odbory, vzdělávání. Francouzský prezident Mitterrand prošel radnicí, vojskem, diplomacií, odbory, byl starostou Paříže, ministrem, předsedou vlády, a nakonec prezidentem. Ne nesměj se. U nás jsme zažili studenta, který byl poslancem, ministrem financí, předsedou vlády a pak nulou, nebo strojevedoucím, mládežnického funkcionáře a pak předsedu vlády, nebo neúspěšného studenta a pak celoživotního poslance.
11. Je dobré něčím být zajímavý. Byly doby, kdy ministr práce a sociálních věcí byl respektovaný znalec Koránu, ministr zdravotnictví uměl prodávat zbraně, ministr zemědělství byl jedním z největších vinařů, ekonomičtí ministři bývalí ředitelé největších firem. Já jsem se zabýval romským problémem a stalo se, že jsem byl mluvčím československé delegace na jednání výboru OSN v Ženevě a jindy tlumočnickem do romštiny na jednání v Ženevě. Což umět arabsky, rusky nebo čínsky? Angličtina je bez diskuse.
12. Veřejná správa je anonymizující řehole, pracuješ pro stát, firmu, starostu, obec, můžeš „de facto“ svými návrhy více méně rozhodovat o velmi významných věcech, ale Tvoji bývalí spolužáci budou docenti, děkani a profesori a Ty neznámý třeba i vrchní vládní rada. Autory zákonů nikdo nezná, kdo vaří kafe u filmu je znám. Snad jen občasná legislativní paskvily nesou jména svých autorů.
13. Na druhé straně máte, i Ty můžeš mít časem, zcela velký vliv — jediným omezením seš sám. Krátce jsem působil na pražském magistrátě. Odcházel odtamtud mladí odborníci, protože tam byl specifický svět starých pánů, kteří se vzájemně podporovali. V organizaci mládeže jsme proto udělali anonymní anketu m.j. na otázku — jaké nejvyšší role chceš na magistrátu dosáhnout. Někdo napsal, že primátor (totiž já) a vyvolalo to údiv! Bylo mně 24 let. Měl jsem si dát jako cíl být zastupcem tajemníka podkomise?
14. Usiluj o, co možno, největší nezávislost. Když jsi někomu příliš zavázán, má Tě tak trochu v hrsti. Nenech si tím dát „kroužek do nosu“.
15. Je dobré si uvědomit a budovat vlastní image. Jsou taková žertovná rčení, že „malé za sebou jdoucí skandály udržují člověka v paměti lidu“, a „o kom se nemluví, ten neexistuje“. Na své „špatné pověsti“ musí pracovat každý sám. Tak představme si situaci: Otázka — kdo psal ten text? Aha, to je ten, jak se říkalo, že... aha toho znám, to si přečtu. Neber to úplně jen jako vtip. Chyba je být nezajímavý, bezbarvý. Literární Nikolaj Suhaj loupežník řekl: „člověk je na světě proto, aby byl milován nebo nenáviděn a ne aby zůstal nepovšimnut“.
16. Trochu se stylizovat: Všichni o sobě hrajeme trochu divadlo. Já se nemohu stylizovat na atleta. Existuje film o tom, jak před časem úspěšného kandidáta na německého kancléře učili pár týdnů mluvit, volit slova, věty, stylizovat se. Stál jsem

jednou před úkolem připravit image jedné kandidátky na ministryni. Byla volba buď tvrdý manažer, nebo starostlivá matka dvou dcer.

17. Měj děti. Ber to jako lidský závazek. Zažiješ s dětmi pozoruhodné, neopakovatelné věci a dobrodružství. Získáš zcela jiný pohled na skutečný život a svět. Nikoliv přístup „po nás potopa“.⁵
18. Odděluj soukromí, rodinu a práci pro firmu. To má dva aspekty: Když Tvůj šéf ví o Tvé hypotéce (v minulosti třeba podnikový byt) je svoboda Tvého chování ve firmě dost limitovaná. Když budeš příliš „statečný“, může Ti být sděleno, že nejsi nenahraditelný.⁶ Vědí, jaký to pro tebe bude problém.
19. Riziko volby jednostranného akcentu. Existuje námořnické pravidlo: když je s lodí zle, tak jednu ruku věnuj pro záchranu lodě (prosperita a záchrana firmy), a druhou se drž pevně sám (rodina, opečovávané děti). Když obě na jednu stranu — bude to mít špatný konec, ani rodina ani loď. Ty bojuješ o profesní vzestup a kariéru a právě v té době Ti děti dospívají — dospívají jen jednou, jen jednou! Když to prošvihneš je to navždy, děti nedocení Tvoji kariéru. Podle poznatků se celoživotní preference (idoly, politická orientace, značky, sport. kluby) fixují v 18 letech.
20. Odborný pracovník veřejné správy. Civil servant (služebník), lidé mají právo na to, abys byl kompetentní, vstřícný, empatický.⁷ Občan má právo na péči a pomoc odpovídající nejmodernějším poznatkům. Náš zákon o soc. službách, který psali Tvoji předchůdci, v §2 uvádí, že má být poskytována v „náležitě“ kvalitě? Jak tomu rozumět? Kdo to posoudí? Soud? Profesní komoru nemáme.
21. Je třeba trvale doplňovat vlastní vzdělání. Jednou získané startovací vzdělání je jako pasivní statická obrana v pevnosti, každým novým poznatkem a novou informací klesá jeho hodnota. Ale vzdělání během praxe, ne jen ve škole. Občas vidíme „experty“ typu, 30 let, 2 vysoké školy a Ph.D, ale kdy vlastně pracoval? Co tedy fakt umí? Firmy přijímají lidi dnes už podle životopisu, ne podle titulů. Životopis jedné ministryně za 10 let — 10 pracovišť.
22. Je tu jistě problém. Koho šéf uvolní do vzdělávacího kurzu? Toho, koho nepotřebuje! Kdo není každodenně nezbytný pro firmu. Chybné koncepty vzdělávání — máš hodně kurzů? V době internetu je cest k doplnění vzdělání hodně. Naši absolventi vymysleli v zákoně jako náhradu za vysokoškolské vzdělání — nutnost 280 hodin dovedlávacích kurzů pro lidi s desetiletími praxe. Nejlepším důkazem úspěchu je úspěch v životopisu, ne složka diplomů a seznam titulů.

5 Dva významní evropští politici nemají děti, britský, který vyvedl zemi ze EU má 5 dětí.

6 Zapomenutým cílem vzniku systému státní sociální podpory bylo vzít výplatu sociálních dávek z rukou zaměstnavatelů, jejichž prostřednictvím byly vypláceny. Zaměstnavatel nemusí vědět o vašich sociálních problémech.

7 Limitní velikost obce v Rakousku je dána tím, aby správa věcí veřejných mohla být kvalifikovaná a kvalitní.



23. Klíčová nezbytnost (povinnost) a výhoda je (vedle dalšího vzdělávání) kontakt s akademickou a vědeckou sférou. Aktivní členství v odborných společnostech. Být tam viděn, slyšen, znám. (Lékařské společnosti, Alzheimerovská, Demografická a mnoho dalších, každý obor nějakou má). Proč? Jde o cyklus příchodu nových informací! První rok se na seminářích ústně sdělují nejnovější poznatky, druhý rok bude jejich publikace, třetí rok jejich veřejná akceptace. Je to mimořádná výhoda pro vás. Budeš o 3 roky aktuálnější, informačně dál než ostatní. A také další želízko v ohni! Jsou blízké a vzdálené kontakty, blízké každodenní, vzdálené strategické. Účast v odborném světě je dobrá součást životní a odborné strategie. Budeš-li činný ve veřejné správě, Tvoje aktivita v takových společnostech tam bude vítána. Byl jsem hrdý na označení za „osvíceného byrokrata“. Určitě se angažovat v odborech a profesních komorách.
24. Nevzdálat se realitě a lidem, mít kontakty v terénu (pokud budeš „nahore“). Je to zdroj Tvé odborné jistoty a reálného vidění světa. Nežít v „odbornickém“ skleníku. Neuzavírat se ani do vrstevnické slupky.
25. Přednášet, prezentovat, publikovat. Citát ze sociologie: Kdo nepublikuje je mrtvý. Četl někdo článek snad nebo knihu od našich někdejších prezidentských kandidátů? Martin Luther přibil na dveře 95 tezí a změnil Evropu. Kdybych Tě přijímal do práce, řídicí, koncepční, zeptal bych se, co jsi napsal? Jak mám poznat, co si myslíš? Z motivačního dopisu?
26. Tvoje veřejná, odborná známost je dalším „želízkem v ohni“. Někdo může říci, my Tě známe, pojď k nám. Armáda Spásy (které jsem pomáhal po roce 1990 v návratu do Česka) mně po každé společné úspěšné akci nabídla práci. Je to tedy také pojistka před rizikem ztráty práce.
27. Co chtějí od mladých — nových lidí — zaměstnavatelé? Vyslechl jsem to na Tripartitě: Potřebujeme, aby „uměli právo, angličtinu a loajalitu k firmě“, ostatní je naučíme. Výzkumy ukazují, jak moc se to liší od představ mladých absolventů. Ti se chtějí „něco naučit a odejít za vyšším platem“. Starší výzkum o požadavcích našich mladých — 30 tis. plat a nechuť podnikat. Ano i v soc. službách lze podnikat.
28. Píšeš veřejné dokumenty. Projevuje se hrůzný „eurojazyk“, míchání euroanglických slov a slov z odborného jazyka do češtiny — vykomunikovat, jednat na formátu, destinace, respondent apod, brilantní příklad z letiště. Fly deleted — český předklad na tabulích: let delejtuje. Lidé ve skutečnosti vůbec nerozumí, o co jde. Psát česky, stručně a výstižně, je-li to pro veřejnost.⁸ Vůbec si neuvědomujeme jakou „odbornickou“ hantýrkou často mluvíme — politici a media jakbysmet. Navíc mnoho českých odborných pojmů má různé významy a právní základy pro různé účely (např. dítě, rodina).

8 Při vzniku Státní sociální podpory jsme napsali výkladové popularizační letáky a dali k posouzení manželkám a přátelům a oni jim vůbec nerozuměli.



29. Rozsah textu. Říká se, že umět popsat problém na třech stranách umí každý blbec, ale zkus to na půl stránky. Slavný fyzik R. Feynman napsal, že kdo neumí problém vysvětlit druhákovi, ten mu nerozumí. Máš malý prostor? Řešením není malé řádkování a malá písmena (Vládní romská koncepce je na 140 str. písmena 10). Určení kdo je sociálně potřebný? V zákoně z roku 1848 to byly 3 řádky, v zákoně z roku 1970 stačilo 30řádků a nyní je to již 200 řádků. Není někde chyba? Stane se Ti, že půjdeš ke starostovi obhájit návrh a on řekne, mám na vás 15 minut.
30. Pro konferenci Armády Spásy jsem měl za úkol napsat pro ministra 3minutový projev. Stránka trvá 2,7 minuty. Není nepřijatelný text čist. Text můžeš dobře číst, když ve čteném textu uděláš tužkou visleč čárky pro pokles hlasu, nádech či pauzu. Krátké věty, jasná tvrzení. Méně je více. Každá věta musí něco říkat, ne jazykový plevel. Proboha: Slovo ááááá nebo eeee neexistuje. A podívat se posluchačům do očí. Doma opakovaně nahlas přednést. Dodnes to dělám u nových témat. Unikátní byl Trumpův inaugurační projev. Co věta (oddělená) to nedefinovatelné — protože stručné — tvrzení. Pak pauza, čas pro překlad do 8oti jazyků.
31. Na počátku projevu říct vtip a na konci drsné sdělení. Moje zkušenost a obdiv jednoho řečníka, který začal: Prezident Franklin řekl: když neoběsíme my je, oběsí oni nás. Aby zdůraznil kruciólní povahu problému. Jenže to opakoval často. Ale ano, řeč musí mít zajímavý upoutávací začátek, sdělení, gradaci a konec.
32. Naučit se mluvit. Obsah i forma. Sociální práce má tři nástroje: Srdce, mozek a řeč. Mám děsné zkušenosti ze současnosti. Je třeba otevírat pusy, mluvit nahlas, naučit se dívat také na posluchače, a ne koukat do notebooku a mluvit potichu do něj. Mluvit, mluvit, mluvit. Demosthénés si dal kamínky do pusy, aby se zdokonalil v mluvení, zkuste mluvit v lese, zahrajte si divadlo. Gesta jsou poloviční řeč nebo (taková bezpečná) náhrada řeči. Gesto (popř. grimasu, „ksicht“, úšklebek) nejde napsat a je soudně nenapadnutelný! Tak si ho nacvič, nebudeš první, kdo to dělal.
33. Při použití Power point prezentace nepromítat stránku textu A4 !!! Použít písmeno 20 a větší. Power point pomáhá v práci s časem. (Time management). Máš málo času, nemůžeš proto mluvit rychle, ale vybrat to podstatné. A dobré si to doma mnohokrát vyzkoušet. Nepromítat text ke čtení a sám ho číst ale klíčová tvrzení, hlavní body. Využívat grafy a Geografické informační systémy (GIS) Gis, je to velmi přesvědčivé!
34. Je celá věda o řeči těla, o vzdálenostech při rozhovoru, o podání ruky. Je rozdíl přivítat příchozího v kanceláři vsedě ze židle bez zvednutí hlavy, nebo povstáním a podáním ruky nebo přivítat u dveří. To vše má svůj význam. Způsob podání ruky může mít mnoho významů. Můj o dvě generace starší náměstek ministra mně třeba několikrát denně pozval k jednání a vždy povstal a podal ruku. Ostatně vsedě se ruka nepodává.



35. Usmívej se kdykoliv to jde. Úsměv je nejlepší mekrap, vstupenka, nástroj i zbraň. Nemáš jen přátele. Usměj se na nepřítelů či konkurenta. On z toho bude mít v hlavě problém. Trochu poker, vím.
36. Mít „svá čísla“ v hlavě! Je extrémní výhodou a předností, když proti názoru diletantů „hodně/málo“ máš v hlavě přesná čísla. Ve svém oboru musíš mít všechna související čísla v hlavě. A při nejistotě? Máš pravdu Ty, dokud Ti někdo nevyvrátí.
37. Slovník. Uvědomit si s kým mluvíš — není možné vést diskusi, v níž jeden používá legislativní pojmy, druhý sociologické pojmy, a třetí mediální difamace. (Např. u pojmu chudý). Je také něčí citát: „nebav se o subjektivním existencialismu s člověkem, který má dvě třídy“.
38. Při diskusi se klidně přiznej k menším neznalostem, totiž, že nevíš všechno. To sice druhé potěší, ale paradoxně to potvrdí hodnotu toho, co říkáš o tom, o čem víš dost. Když něco zásadně neznáš, tak mlč a doma si to dostuduj.
39. Týmová práce, každý umí něco jiného, a dělá rád to, co umí a naopak. Typ „volejbalový tým“, každý sám nabíhá na to, co umí chytit. Neosvědčil se problematický koncept „mladého motivovaného kolektivu“. Jsou známy jednoznačné výhody generačního mixu, starší pracovník není chytřejší, je obezřetnější, už leccos zažil, zná začátky ale i konce příběhů a lidí. To je jedna z mála výhod stárnutí. Snad připomenout citát Goetha: Junge revolutionare, alte Hofrate — mladí revolucionáři, staří dvorní radové. U administrativy se v teorii paradoxně vítá jistá stabilizující konzervativnost — „při revolucích se totiž rozbíjí moc porcelánu“.
40. Dobrý (starý) poradce? — Dává ti šanci na Tvé dobré rozhodnutí — umí ocenění rizik. Senior může být i špatný šéf, zkušenosti mu brání rozhodnout. Nebát se seniorů, využít je a to co umí.
41. Teorie motýlího křídla v sociální politice — malé počátky, velké nečekané důsledky. Maticní ulice v Ústí nad Labem — hloupý, ale nevinný začátek, sestěhovat neplatiče nájemného a pak mezinárodní průšvih. Jde v podstatě o problém substituce, když jedno řešení vyvolá jiné — nežádoucí. Štědré a snadno dostupné sociální dávky omezí zájem o práci, zajištění garance může vést ke ztrátě motivace apod. Jednoduchá řešení složitých problémů neexistují.
42. Oblékání na pracovišti, už je často stanoven pro úředníky dresscode: Džíny jsou oblečení honáků krav. Problém aktuálně módního tetování nebo piercingu. Zažil jsem nedávno kroužek v nose ministerské radové a já si na jednání vzal výjimečně kravatu. Jaký je tolerovatelný rozsah vnější individualizace, liščí ohon ředitele odboru na ministerstvu, rozsáhlé tetování a nápisy, vyholená hlava, u mužů náušnice?
43. Sexuální harašení a sex na pracovišti Psychologové říkají jasné „Ne“. Tvrdí, že rozvrátí vlastní soukromé vztahy, následně kolektiv a ve finále mohou položit i celou



firmu. Mít sexuální vztah s kolegou, šéfem či šéfovou nebo asistentkou je podle většiny psychologů první krok na cestě k vlastní zkáze. Zvláště pokud se jedná o vztah podřízeného s nadřízeným. Ale citát od J. W. Goetha: „Šedivá je teorie, jen strom života věčně se zelená“.⁹ Snad jen by bylo možné neodborně odlišit podlehnutí neodolatelné vzájemné přitažlivosti od skutečného vztahu? Němci na to mají takové únikové přísloví „Einmal ist keinmal“. (Jednou je nikdy).¹⁰

44. Ale jsme lidi a pánbůh to schválně udělal tak, že jsou muži a ženy a ti vzájemně se neovlivnitelně přitahují. Ani „genderově uvědomělý“ muž neuvěří, že se žena půlhodiny čančá před zrcadlem a nakonec s uspokojením řekne, fajn, doufám, že se na mně dneska nebude nikdo dívat, otáčet nebo dokonce zírat. Pracně si načančám výstřih a běda tomu, kdo se na něj podívá. Že by narcisismus? Jsme příroda! Příroda je moudrá, pánbůh věděl, proč to tak udělal.
45. Znalost cizího jazyka a chování v cizině. Znalost cizího jazyka (jazyků) je naprostá nutnost. Chceme být Evropané. Čím víc jazyků umíš, tím víc jsi Evropanem. Každým osvojeným jazykem máš novou „domovskou“ zem. Je dobré znát cizí přísloví, umět přednést báseň, jsou jednání formální a neformální a tam je dobré ukázat, že toho o hostitelské zemi hodně víš. Prezident De Gaulle se naučil pár slov rusky, aby při návštěvě Petrohradu přednesl Puškinovu báseň o tomto městě.
46. Úspěchy Čechů? Prezident Beneš byl 10 let předsedou Spojených národů a je po něm pojmenovaná jedna zasedací místnost OSN v Ženevě. Čech v Mezinárodní asociaci sociálního zabezpečení Vladimír Rys mluvil se všemi čtyřmi jazyky této organizace a nepatřil do mocenské hry velkých zemí, a proto ho jako neutrálního prostředníka celé roky volili za předsedu.
47. Znalost zákonů. Připravujete se na náročné povolání, které dost unikátně vyžaduje uživatelskou znalost řady zákonů. Zákoník práce, občanský zákoník, odborné zákony (sociální služby, hmotná pomoc, sociálně právní ochrana, státní sociální podpora), zákon o ochraně osobních údajů, zákony o obcích a o krajích, zákon o správním řádu. A další podle odbornosti. Právní normy je dobré mít pořád u ruky. Je nezbytné osvojit si nepřekročitelné mantinely vlastní práce, např. termíny, mlčenlivost, jde o práva občanů. Práce se zákony je také škola přesného vyjadřování a myšlení (právní pojmy kontra pojmy mediální či sociologické).
48. V organizaci, firmě, úřadu. Jak jednat s nadřízenými. Zákonem je lojalita k firmě a základní princip zní „podporujte svého šerifa“. Pravda není šéf jako šéf, o tvém případném průšvihů musí ale vědět první Tvůj šéf. Ne, aby se to dozvěděl od jiných. To ho poškodí víc než Tebe postih od šéfa. Neposkytovat informace novinám

9 Britští vědci tvrdí, že čím více hodin tráví lidé ve firmě, tím více milostných vztahů přibývá. Podle nedávného výzkumu zažilo v Británii 60 % lidí románek v práci, 28 % lidí mělo na pracovišti sex. V kanceláři začala každá pátá láska a každé třetí manželství.

10 Ovšem je tu problematický příklad naší elity, předsedové vlád si berou tlumočníci, servírku z vládního bufetu, místopředsedkyni Parlamentu, sekretářku!



„z blízkých zdrojů“. Pracovník Ministerstva vnitra si v novinách stěžoval na tandem Víšek/Gabal, když jsme pro ministra Kocába psali kritický dokument o Romech a dosavadní politice státu.

49. Zásobovat šéfa informacemi. Praxe tzv. „podpalečníků“. Starosto, můžete se setkat s tímto problémem (protože právě Ty o tom problému a riziku víš více) a tady je o tom krátká informace! Bude Tě potřebovat a bude za to vděčný.
50. Budeš patřit do „prekariátu“ — situace lidí v nejistém postavení s riziky. Máme 4letý cyklus vlád, po roce 1990 každé 4 roky nový režim, a to i ve městě a kraji.
51. Uprostřed mezi nadřízeným a podřízenými. Uvádí se typ chování „cyklista“, nahore je ohnutý a dole šlape. V této situaci musí člověk působit jako prostředník přenosu informací mezi oběma póly, protože je nezbytné, aby lidé věděli, co se od nich očekává, ale také jako „filtr zlých řečí“. Terénní pracovníci se občas setkávají s pochybnostmi, že se „flákají po městě“. Tomu je jistě třeba čelit, ale je třeba to nechat v sobě. Ale ničí to duši.
52. Poprvé šéfem, z původního člena týmu. Začátky jsou těžké. Jak jednat s podřízenými? Někteří moji první noví kolegové byli jen o málo mladší než já, někteří o dvě generace starší — a já je musel posílat pro spisy. Ale tehdy bylo možné, aby mně do značné míry na funkci navrhli a podpořili. Vyžaduje to oboustranné pochopení, korektnost, slušnost. Nevyrůst za noc na samolibého despotu. Cestou „nahoru“ se chovej tak, jak chceš, aby se k Tobě lidé chovali, až půjdeš zpátky.
53. Oslovení, tykání, vykání. Žijeme tak trochu v duchu Rakouska-Uherska. Máme rádi tituly. Oslovit nadřízeného příjmením, když má funkce a titul je dost riskantní a může se chápat jako urážlivé. Vnucené tykání v rámci „team buildingu“ asi taky není nejlepší cesta. I vykat se dá velmi přátelsky. Prostě nic neuspěchat.
54. Slušnost je velká hodnota. I když jsi velký šéf, nezapomeň na chodbě jako první pozdravit staršího. V případě, že jsi muž, tak ženu, i kdyby to byla „jen“ uklízečka. Muž, když hovoří se stojící ženou, tak u toho nesedí. Možná staromódní, ale pořád ještě slušné.¹¹
55. Můj koncept vedení oddělení a později odboru bylo požadovat maximální profesionální výkon a poskytovat za to vysokou míru svobody a tolerance. V mé kanceláři byla dobrá nálada, moje osobní přání a přání mně jako šéfa bylo, abych já i moji lidé chodili rádi do práce a těšili se a ne abychom z ní měli žaludeční vředy. To je myslím šéfovská povinnost i zájem organizace.
56. Jak jednat s občany a samosprávou? Nebát se zkušenějších lidí z praxe, lidé nejsou primárně zlí, ale nedělat ze sebe úředního génia. Představit se, vysvětlit svoji po-

¹¹ V budově OSN mně žena odmítla akceptovat, že jsem jí podržel dveře, jiná za totéž v obchodě srdečně poděkovala. Celý svět se ještě nezbláznil.



zici, roli a téma. Říci já jsem ten a ten, mám tento úkol, a ne být arogantní, aby se nikdo neodvážil na nic zeptat. Říkám to, protože jsem se s tím u našich absolventů setkal. Ale je nutná dokonalá znalost té své věci. Jednou jsem školil dva dny sám 20 starostů o sociální politice a obstál jsem. Osvojit si praxi vzdělávání dospělých — ty musíš „jejich informace“ využít k prosazení „Tvého“ konceptu.

57. Mluvit stříbro, mlčet zlato. Údaje vyhrazené, tajné, a podobné, osobní údaje, se prostě nesmí vyzrazovat. Je to nezákonné.¹² Důsledky jsou likvidační.
58. Nepomlouvat, nevíš, kdo s kým spí. Je ale jistá nehezká možnost využití „transferu“ informací přes „transmitéra“ (šéf by měl vědět, že...)
59. Jak jednat s medií. Novinářů je moc, hledají uplatnění. Každý chce uspět nějakým sólokaprem. Rádi Tě vychválí i potopí, je jim to úplně jedno. Není zajímavé, že pes kousl pána, ale že pán kousl psa. Je dobré zaplatit si mediální výcvik, naučit se jak na nepříjemné otázky. Poznáš na první pohled, kdo ho má. Naučit se nutné asertivitě, „neřeknu, co nechci“. Odpovídej jen na co se ptají, požaduj autorizovat rozhovory¹³. Vyškrtnou v novinách větu, „aby se to vešlo“ a udělá to z Tebe blbce.
60. Podmínkou úspěchu je „veřejnost“ toho co děláme a tedy, že o tom veřejnost ví... Pozvat novináře na tiskovku, napsat a dát jim o akci odstavec, půl stránky a stránku, nabídnout chlebičky a dvě deci červeného. Je účelné psát pro vlastní šéfy rozhovory, jen dobrý novinář ví, na co se má ptát, a jen Ty víš, co chcete a firma potřebuje, aby řekl.
61. Svody korupce a pletich ve veřejné soutěži. Existují různé způsoby vyhlášení, je možné — ale nelegální rozdělení výzvy na menší s jiným, jednodušším způsobem vyhlásování. Pozor je třeba dávat na projekty IT, tam létají stamiliony, aniž to můžeš ověřit. Existují diskriminační „adresné“ zakázky — stanoví se nároky, jimž vyhovuje jen jeden — ten příslušný kámoš. Další pletichy? Dohoda, že všichni nabídnou příliš vysokou cenu, dostane to ten třetí a ten se s ostatními podělí. Nikdy do toho nejdi, nikdy. A neber úplatky.¹⁴

12 Odstrašující je, když po teroristických útocích vodárna ukázala, jak a čím se dobře chrání, v televizi řekli kde je bezpečnostní centrum Prahy, ukázali, kam hodili zločinci jed na otravu vody, ukazují, kde jsou státní zásoby apod.

13 Při tvorbě systému státní sociální podpory jsem byl redaktorem televize dotázán, zda nově vzniklá databáze rodin nemůže být zneužita. Protože to bylo den poté, co vnitro prodalo registr občanů soukromé firmě, jsem moudře začal, že „každá databáze může být zneužita, ale tato ne, protože...“ atd. Kdyby zveřejnili jen první část, dostal bych výpověď.

14 Zadání Čapího hnízda — proč nebylo standardně v zadání, že žádat může existující firma (třeba alespoň rok?). Pak směšné tvrzení, že dotace byla „proti duchu“ dotačního programu, protože zadotovaná nově založená firma „netrpěla nevýhodou“ malé firmy. Jak měla „netrpět“, když nebyla. Sami konstatují, že byly splněny dotační podmínky.



62. Chyby zadavatele, pokud jím budeš: řekni zadání a cíl a nevymýšlej, jak ho má uchazeč dosáhnout, to je věc uchazeče, a používat přesné pojmy. Jeden slavný projekt za 105 mil. pracoval s pojmy „zmapování“. Co to je? Bude nějaký měřitelný výstup?
63. Za rozhodnutím „nezávislé“ komise je vždy něčí zájem. Nezávislost a nezájatost neexistuje. Jsme malá země, všichni v oboru se znají. Jako směšná se musí jevit někdy uváděná kritéria osobní nezájatosti, když se všichni v oboru známe a byli jsme spolužáky, kolegy, nadřízenými, podřízenými nebo milenci? Nebo jsme si někdy „šlápli na kuří oko“ a přebrali si grant?
64. Společenské akce, večírky, rauty, proč tam chodíme? Aby nás tam viděli naši nepřátelé a konkurenti a bylo jim to divné, že tam právě my jsme. A abychom něco vyjednali s někým, ke komu se jinak nedostaneme.
65. Pozor na alkohol, zrádné kombinace kafe s rumem, Cola s rumem nebo s whisky. Drogy nikdy ani nezkoušet — nevíš jestli „nepadne klíč do zámku“ a nebudeš chtít po experimentu další dávku.
66. Od obecního úřadu do Senátu, od starostky k ministryni. Jak to funguje? Ty máš velmi cennou profesi. Patří tam umění jednat s lidmi, schopnost empatie a asertivní chování a mnoho dalších dovedností. Ne noviny ale sociální sféra drží prst na tepu města (nezaměstnaní přijdou hned a další za půl roku, drogy, alkohol, bezdomovci, sebevraždy, analýza aktivit v oblasti poradenství). Jde o extrémně cenné informace o reálné situaci. Analýza popř. anketa co lidem ve městě chybí, by byl výborný podklad pro volební program.
67. Nebezpečí vyhoření. Čím víc se angažuješ, tím snadněji vyhoříš. Přijde špatná nálada, agrese, zdravotní problémy. Nic neodkládat a řešit to. To není žádná ostuda. Výzkum v jednom městě ukázal, že stresorem sociálních pracovníků byl pocit, že nestačí dobře ani na práci ani na rodinu. Důležitá informace pro Tebe jako šéfa, pokud jde o péči o Tvé pracovníky!
68. Dobré pravidlo, přiměřenost, nejít do extrémů všeho druhu. Žádné krvežíznivé politické nenávisti. Tři (čtyři) mušketýři v dalších dílech bojovali proti sobě, ale když mělo dojít na krev, tak se šlo k červenému vínu.
69. „Nevěř nikomu, komu je nad třicet“. Citátem Johna Lennona jako bych vyvracel všechny předchozí rady. Je to ale spíš obecné varování před lidmi, kteří mají schopnost a možnost mluvit k mladým lidem a prezentovat jednoduché odpovědi na složité otázky, zpravidla nesprávné. Nenech se indoktrinovat. Seznamuj se s názory z obou pólů a usiluj o vlastní názor, buď pln pochybností nad každou „zjevenou pravdou“. Moje generace prošla nejméně čtyřmi „zjevenými pravdami“. Každá vyvracela tu předchozí. Kdo se příliš poddal té předchozí — skončil.

70. Buď na lidi hodný, pomáhej jim. Člověk sám o sobě je jen neužitečný živočich a všekaz. Jeho jediná hodnota je v tom, čím je užitečný pro druhé lidi. Na sklonku života lidé litují často právě toho, co neudělali a udělat měli.



Petr Víšek

Katedra Sociální práce
Filozofická fakulta, Univerzita Karlova
nám. J. Palacha 1/2, 116 38 Praha 1
pevisek@seznam.cz