



HRADEC KRÁLOVÉ



BUDOVÁNÍ TÝMU, EVALUACE A PODPORA INOVACÍ NA ODDĚLENÍ SPOD MAGISTRÁTU MĚSTA HRADEC KRÁLOVÉ

SVĚTLUŠE KOTRČOVÁ a kol., 2021

Edice odboru sociálních věcí a zdravotnictví, sv. č. 2



Není mnoho příležitostí přiblížit široké veřejnosti týmové procesy agendy vykonávané v přenesené působnosti obecního úřadu obce s rozšířenou působností. Druhý svazek nové edice je proto věnován rozvoji týmové spolupráce a podpoře inovačních procesů v rámci oddělení sociálně-právní ochrany dětí odboru sociálních věcí a zdravotnictví Magistrátu města Hradec Králové. Unikátní publikace přibližuje ve dvou samostatných částech profesionální budování více než třicetičlenného týmu sociálních pracovníků. První část – autorský text zkušené vedoucí oddělení SPOD a tahouna týmu, kolegyně Mgr. Světlušy Kotrčové, MBA, je věnována přiblížení zkušeností dlouhodobého personálního managementu včetně rozboru výsledků dotazníkového šetření a supervize související se zvládnutím první vlny šíření virové nákazy, včetně strukturovaného dotazování týkajícího se prožitku spokojenosti. Druhá část se pak zabývá objektivním posouzením aktuálního stavu týmu a trendy, kudy se vývoj týmu vyvíjí. Obsahuje závěrečnou zprávu evaluace projektu *Nástroje řízení kvality a efektivity sociální práce s mladistvými a mladými dospělými vyrůstajícími či opouštějícími ústavní výchovu nebo náhradní rodinnou péči*. Tato zpráva je výsledkem projektu, který byl v letech 2017 – 2020 realizován v rámci velmi přínosné spolupráce s kolegy zastupujícími společnost SocioFactor s.r.o. V této souvislosti děkuji za vstřícný a chápající přístup zejména doc. PhDr. Danielu Topinkovi, Ph.D. a Mgr. Jaroslavu Šotolovi, Ph.D.

Nezakrývám, že mám z výsledků evaluace nezávislým subjektem upřímnou radost, vždyť co jiného si přát, než se v závěrech dozvědět např. to, že vykazujeme „....všechny znaky učící se organizace – a to jak na úrovni jednotlivců, tak i celkového „organismu“ oddělení...“, nebo že „....státem zřízená složka, jejíž činnost je silně určována legislativou, má velký prostor pro inovaci vlastní práce směrem ke strukturovanému proklientskému přístupu“. Jsem přesvědčen, že konkrétní inovativní počiny popisované na následujících stranách mohou být přínosné pro další praktické využití. Děkuji současně za dlouhodobou přízeň expertovi v oblasti ochrany dětí PhDr. Miloslavu Macelovi, který stál před lety u zrodu spolupráce našeho oddělení SPOD se společností SocioFactor, s.r.o. V neposlední řadě přeji královéhradeckému týmu SPOD čerstvý vítr pozitivních změn, které udrží v chodu naše větrné mlýny.

PhDr. Marek Šimůnek, MBA
vedoucí odboru sociálních věcí a zdravotnictví

ISBN 978-80-87637-44-9

BUDOVÁNÍ TÝMU, EVALUACE A PODPORA INOVACÍ NA ODDĚLENÍ SOCIÁLNĚ-PRÁVNÍ OCHRANY DĚTÍ MAGISTRÁTU MĚSTA HRADEC KRÁLOVÉ

TEAM BUILDING, EVALUATION AND SUPPORT FOR INNOVATION IN THE DEPARTMENT OF SOCIAL AND LEGAL PROTECTION OF CHILDREN OF THE HRADEC KRÁLOVÉ MUNICIPALITY

Klíčová slova: skupina, skupinové role, složení týmu, smysl práce, spokojenost, sociálně-právní ochrana dětí, stav flow, tým, týmová spolupráce, vedení týmu, řízení kvality, inovace, Hradec Králové

Key words: Group, group roles, team members, meaning of work, satisfaction, social and legal protection of children, status flow, team, teamwork, team leadership, quality management, innovation, Hradec Králové

Abstrakt: Publikace sestává ze dvou samostatných textů vztahujících se k výkonu sociálně-právní ochrany dětí realizované v rámci odboru sociálních věcí a zdravotnictví Magistrátu města Hradec Králové. První část usiluje o poskytnutí vhledu do tématu skupin a týmové spolupráce v kontextu prostředí sociálně-právní ochrany dětí s důrazem na tvorbu, složení týmu, delegování kompetencí a jeho vedení včetně zamyšlení nad fenoménem smyslu práce ve vztahu k teorii flow. Aplikovaná část prvního textu prezentuje reálné zkušenosti a data dlouhodobého personálního managementu s konkrétním týmem pomáhajících profesionálů působících na oddělení sociálně-právní ochrany dětí. Práce obsahuje výsledky rozsáhlého dotazníkového šetření a navazujícího supervizního setkání k týmovosti, které bylo realizováno po zvládnutí mimořádně náročného období, kterému byl tým pracovníků vystaven na jaře roku 2020. Současně předkládá výsledky výzkumné sondy, která na základě strukturovaného dotazování mezi vybranými pracovníky týmu poodkrývá vlivy, které umožňují nebo naopak brání dosažení jejich prožitku spokojenosti. Druhá část publikace obsahuje nezkrácenou podobu závěrečné zprávy evaluace projektu Nástroje řízení kvality a efektivity sociální práce s mladistvými a mladými dospělými vyrůstajícími či opouštějícími ústavní výchovu nebo náhradní rodinnou péči. Tato zpráva je výsledkem projektu, který byl v letech 2017 – 2020 realizován v rámci přínosné spolupráce královéhradeckého oddělení sociálně-právní ochrany dětí s kolegy zastupujícími společnost SocioFactor s.r.o.

Abstract: The publication consists of two separate texts related to the performance of social and legal protection of children implemented within the Department of Social Affairs and Health Care of the City of Hradec Králové. The first part seeks to provide insight into the topic of groups and teamwork in the context of social and legal protection of children with emphasis on the creation and composition of the team, delegation of competencies and its leadership, including reflection on the phenomenon of work in relation to flow theory. The applied part of the first text presents real experiences and data of long-term personnel management with a specific team of assisting professionals working in the department of social and legal protection of children. The thesis contains the results of an extensive questionnaire survey and follow-up meeting about teamworking, which were carried out after dealing with the extremely challenging period to which the teams were exposed in the spring of the year 2020. At the same time presents the results of a research probe based on a structured survey among selected team members, reveals influences that enable or, conversely, prevent the achievement of their experience of satisfaction. The second part of the publication contains an unabridged form of the final evaluation report of the project Tools for managing the quality and effectiveness of social work with adolescents and young adults growing up or leaving institutional care or alternative family care. This report is the result of a project that was implemented in the years 2017 - 2020 within the beneficial cooperation of the Hradec Králové Department of Social and Legal Protection of Children with colleagues representing SocioFactor s.r.o.

OBSAH

ČÁST I.: TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE A STAV FLOW V POMÁHAJÍCÍ PROFESI (SVĚTLUŠE KOTRČOVÁ)	6
1 ÚVOD	6
2 TEORETICKÁ ČÁST	8
2.1 TÝM A TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE	8
2.2 VEDENÍ TÝMŮ	11
2.3 TÝMOVÝ MEZIGENERAČNÍ MIX	13
2.4 SKUPINOVÉ ROLE	18
2.4.1 DELEGOVÁNÍ	20
2.5 SMYSL PRÁCE A POTŘEBY	21
2.5.1 PRÁCE A FLOW	25
3 APLIKOVANÁ ČÁST	27
3.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO OBJEKTU	27
3.1.1 ČLENĚNÍ ODDĚLENÍ SPOD A PILÍŘE TÝMU	29
3.1.2 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ MEZI PERSONÁLNÍMI PILÍŘI ODDĚLENÍ SPOD	31
3.2 PERSONÁLNÍ PROMĚNY ODDĚLENÍ SPOD	35
3.2.1 VEDENÍ TÝMU DLE ZASTOUPENÍ ŽEN A MUŽŮ	38
3.2.2 VEDENÍ TÝMU DLE VĚKOVÉHO SLOŽENÍ	39
3.3 TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE ODDĚLENÍ SPOD	42
3.3.1 SPECIALIZOVANÝ TÝM V TÝMU – TOD	43
3.3.2 SPECIFICKÁ AGENDA ODDĚLENÍ SPOD - EDUKACE RODIČŮ	48
3.3.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI PRACOVNÍKY PO PRVNÍ VLNĚ PANDEMIE	55
3.3.4 SUPERVIZNÍ SETKÁNÍ K TÝMOVOSTI PO PRVNÍ VLNĚ PANDEMIE	63
4 ZÁVĚR	65
5 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	67

VYHODNOCENÍ DOPADU AKTIVIT V PARTNERSKÉ ORGANIZACI	69
CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	70
VSTUPNÍ PŘEDPOKLADY.....	72
PRŮBĚH PROCESU VEDENÍ ZMĚNY	72
METRIKY A JEJICH ROLE V PROCESU ZMĚNY	73
TÝM PRO OHROŽENÉ DĚTI. ANALÝZA PŘÍPADŮ OSPOD HRADEC KRÁLOVÉ (BŘEZEN 2019)	73
SLUŽBA Z POHLEDU STAKEHOLDERŮ. TÝM PRO OHROŽENÉ DĚTI OSPOD HRADEC KRÁLOVÉ (KVĚTEN 2019)	74
TVORBA PLÁNU ZMĚNY	74
PLÁN ZMĚNY (STRUČNÉ SHRUTÍ)	74
REALIZACE PLÁNU ZMĚNY	75
EDUKATIVNÍ PŘÍSTUP	78
VYHODNOCENÍ PLÁNU ZMĚNY	79
1. KONZULTACE PŘÍPADU S TOD	79
2. PŘÍPRAVA NA KONZULTACI PŘÍPADU S TOD	83
3. VYTVOŘENÍ MAPY INSPIRACÍ PRO PRACOVNÍKY OSPOD	84
4. ZAKÁZKOVÁNÍ.....	84
5. PODPORA „EDUKATIVNÍHO PŘÍSTUPU“ V ROZVODOVÝCH PŘÍPADECH	86
ZÁVĚREČNÉ VYHODNOCENÍ DOPADU	89
MENTÁLNÍ MODELY	89
FIXNÍ A RŮSTOVÉ MYŠLENÍ	93
POSTOJ KE ZMĚNĚ	94
CHÁPÁNÍ PROFESIONALITY	95
MANAGEMENT PŘÍPADU	100
ZÁVĚREČNÉ SHRUTÍ	104

ČÁST I.: TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE A STAV FLOW V POMÁHAJÍCÍ PROFESI (SVĚTLUŠE KOTRČOVÁ)

1 ÚVOD

„JEDINÝ ZPŮSOB, JAK DĚLAT DOBŘE SVOJI PRÁCI, JE MILOVAT TO, CO DĚLÁŠ.“

STEVE JOBS

Předmětem zájmu následujícího textu je pomáhající profese, která se odehrává v neustálém kontaktu s lidmi. Specifické je pro ni to, že primárním klientem je dítě, které vyžaduje, pro svoji nezralost a zranitelnost, zvláštní ochranu. Jsou na ni kladeny nejružnější požadavky. Je vystavena značnému očekávání. Předpokládá vysokou míru zodpovědnosti, která plyne jak z jejího zákonného vymezení, tak i ze společenské zakázky, která usiluje o naplnění nejlepšího zájmu dítěte prostřednictvím aktivní podpory konkrétní rodiny, ve které dítě žije a vyrůstá, ale i prostřednictvím poskytované veřejnoprávní ochrany ze strany pracovníků působících v dané profesi. Jejím hlavním zájem je osobní lidský vztah. Vztah profesionála se svým dětským či dospělým klientem, s kolegou, ale i s vedoucím, který by měl s těmito vztahy počítat a současně pracovat. Povolání sociálního pracovníka v sociálně-právní ochraně dětí je profese stojící na mnoha vědomostech a dovednostech, které je třeba si pro její výkon osvojit, disponující řadou kompetencí, nástrojů pomoci a ochrany, ale i nástroji kontrolními, které mnoho klientů vnímá značně nelibě. Lidé, mezi něž patří i autorka textu, kteří se této profesi věnují, v ní převážně nacházejí smysl a naplnění, prostor pro seberealizaci a nové výzvy, které přijímají mnohdy s radostí díky prožitku z pomáhání druhým v jejich tíživých sociálních situacích. Stejně, jako v každé jiné profesi, se ale i v oblasti sociálně-právní ochrany najdou lidé, kteří svoji práci jen „dělají“ a cítí se přetěžováni nadměrnou zodpovědností, nespočtem požadavků, nesplnitelným očekáváním. V dané souvislosti vyvstává řada otázek. V čem je alchymie radosti z dobře odvedené práce? Proč jedni vyhledávají nové příležitosti ke svému růstu a druzí ne? Proč se jedni po neúspěchu zvednou, a proč je tomu u jiných naopak? S jinakostí jednotlivců je třeba počítat nejenom v běžném životě, ale i v rámci pracovních týmů, které se v postmoderní době dynamicky mění, a to klade zvýšené nároky jak na jednotlivé členy, tak na jejich

vedení. Do zorného pole zájmu se pak dostávají manažerské kompetence, které na dynamiku týmů musí reagovat prostřednictvím aplikace vhodných opatření, do kterých musí být zakomponovány vize a strategie příslušného pracoviště, ale i potřeby a limity zaměstnanců.

Předkládaný materiál v teoretické části poskytuje vhled do tématu týmové spolupráce v kontextu prostředí oddělení sociálně-právní ochrany dětí na úrovni obecního úřadu obce s rozšířenou působností s důrazem na tvorbu, vedení, členění a složení týmu, včetně nároků na osobnost vedoucího. Aplikovaná část zahrnuje reálné ukázky práce s konkrétním týmem pracovníků sociálně-právní ochrany dětí Magistrátu města Hradec Králové z dlouhodobého hlediska (cca 13 let) včetně dat a zkušeností. Dále pak nabízí výsledky dotazníkového šetření a supervizního setkání týmu, které bylo realizováno po zvládnutí zcela mimořádného období, kterému byl tým vystaven na jaře roku 2020. Text zahrnuje v aplikované části i výzkumnou sondu, která na základě strukturovaného dotazování mezi vybranými pracovníky týmu poodkrývá vlivy, které umožňují nebo naopak brání dosažení prožitku spokojenosti u těchto pomáhajících profesionálů. Pojmem sonda je označeno drobné kvalitativní šetření, ve kterém je mapován a opatrně ohledáván i poměrně neznámý pojem flow ve spojení se subjektivními pocity spokojenosti.

Autorka díky zvolenému tématu usiluje o určitou souhrnnější reflexi svého dosud realizovaného manažerského úsilí na zastávané pracovní pozici. Sociální práci se věnuje již téměř čtvrt století. Přesto se stále cítí být motivovanou a mnohdy šťastnou, když může objevovat nové možnosti zvoleného oboru. Neutuchající inspirací na této stále nekončící cestě je pro ni člověk, lidská bytost či „lidský faktor“, a to jak z pohledu klienta, adresáta veřejné správy, tak zejména v posledních letech z pohledu sociálních pracovníků, které vede. Lze říci, že sociální práce je obor moderní. Jeho význam roste v důsledku slábnoucího vlivu pro život významných společenských institucí (myšleno rodina, komunita, obec či náboženství). Autorka si dlouhodobě uvědomuje nároky zvoleného oboru. Proměnou prošel však její primární zájem. Nejprve hořela pro pomáhání potřebným. V průběhu času však „zahořela“ pro pomáhání pomáhajícím, aby se jim dobře pomáhalo těm, kteří pomoc skutečně potřebují. Je jasné, že ten, kdo hoří, může vyhořet. Nebo také ne, protože i vysoké pracovní úsilí může přinášet hluboký pozitivní prožitek. To však za předpokladu, že si dovolíme jít cestou otevřené mysli, cestou hravosti a pestrosti, cestou vnímání proměnlivých podnětů i jasných cílů, cestou za zážitkem stavu flow.

Je třeba uvést ještě jeden významný fenomén, který je v textu okrajově reflektován. Jde o fenomén času. Předmětem zájmu je čas ve smyslu lidského věku s typickými generačními rysy, ale současně také to, jak rychle plyne. V práci trávíme hodně času. Možná proto je na místě zaměřit více pozornosti na jeho kvalitu. Je žádoucí uvědomovat si vlastní potřeby, ale i situace, které nabízejí uspokojivé prožitky ve spojitosti s určitým „bezčasím“ skýtajícím bezpečí v okolním nejistém až chaotickém světě. Csikszentmihalyi (2015, s. 91) s tímto

názorem souzní, když uvádí: „Soustředění je při tom tak intenzivní, že člověk nemůže věnovat pozornost starostem, problémům a podružným myšlenkám. Přestane si uvědomovat sám sebe a naruší se i jeho smysl pro čas.“ Určité podobenství k této myšlence nabízí filozof Erich Fromm (1992, s. 101), když téměř před čtyřiceti lety napsal, že: „Modus bytí existuje jen zde a nyní. Bytí neprobíhá mimo čas, ale čas není rozměr, který vládne bytí“. Dílčím záměrem autorky, v souvislosti se sumarizací získaných dat v aplikované části a ohledávaným fenoménem času, je tak i identifikace příčin, které v zaměstnancích různých generací umocňují pocit, že mají času neustále málo a nejsou jeho pány.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Tým a týmová spolupráce

„ÚSPĚŠNÝ TÝM SE SKLÁDÁ Z MNOHA RUKOU, ALE JEN Z JEDNÉ MYSLI.“

BILL BET

Sociální práce je profesionální činnost, která účinně podporuje interakci mezi lidmi a jejich sociálním prostředím s důrazem na zapojování lidí do řešení problémů a zlepšování kvality života. Sociální práce je součástí činnosti orgánů sociálně-právní ochrany dětí (SPOD), které usilují o ochranu a naplňování práv dětí. Rozdělení oprávnění a povinností jednotlivých pracovníků, kteří sociálně-právní ochranu realizují, se na jednotlivých pracovištích liší v závislosti na organizační struktuře a velikosti odborů či oddělení. Sociální pracovníci příslušné pomáhající profese společně tvoří pracovní skupinu. Odborná literatura na téma řízení lidí a týmů včetně nejrozličnějších manažerských příruček považuje pojem skupina za nadřazený pojmu tým. Zjednodušeně lze konstatovat, že každý tým je v podstatě skupinou, ale ne každá skupina je týmem.

Bednář (2013, s. 182) téma blíže rozvádí: „Jedinec může buď pracovat samostatně, souběžně s ostatními ve skupině nebo naopak v součinnosti s ostatními při práci v týmu. Význam těchto rozdílů je samozřejmě i v jejich vlivu na mezilidské vztahy mezi pracovníky.“ Lze mít za prokázané, že míra individuální angažovanosti či zapojení v běžně chápané pracovní skupině je jiná, než v týmu. S tímto tvrzením souzní řada autorů. Například Beroušek (2020, online) uvádí, že: „Tým je soubor jednotlivců, kteří jsou při plnění úkolu vzájemně závislí, sdílejí odpovědnost za výsledky, vidí sami sebe a jsou nahlíženi ostatními, jako celistvá sociální entita ukotvená v jednom anebo více větších sociálních systémech.“ Naopak v klasické pracovní skupině může docházet

k tomu, že si pracovníci mezi sebou vzájemně konkurují. Pracovní skupina sice dává prostor motivovanému jedinci zvyšovat výkonnost, ale současně může docházet k narušení mezilidských vztahů. (Bednář, 2013)

Pracoviště, které má přímo v náplni práce, s oporou v příslušné legislativě, působit a směřovat k obnově narušených rodinných i mezilidských vztahů, by mělo udělat maximum proto, aby činnost jednotlivců i celku byla koordinována tak, aby vzájemné vztahy byly náležitě kultivovány a individuální potřeby pracovníků respektovány. Je zřejmé, že tým má v sobě větší potenciál, a proto podporovat týmovost se jeví jako efektivní řídicí taktika.

Urban (2008, s. 182) k týmu uvádí: „Tvoří jej zpravidla menší pracovní skupina pracovníků s různými, vzájemně se doplňujícími schopnostmi, kteří v týmu zastávají poněkud odlišné role, a to nejen odborné, ale i pokud jde o koordinaci společné práce.“ Pokud bychom aplikovali tuto „definici“ týmu na tradiční uspořádání určitého celku či útvaru, zde myšleno oddělení SPOD, který je primárně tvořen shodnou profesí, pak docházíme k tomu, že i tradiční uspořádání lze prolomit. Beroušek (2020, online) jde ještě dál, když uvádí: „Tým se od pracovní skupiny liší především v tom, že ve větší míře, než běžná pracovní skupina kooperuje, je flexibilní, generuje nové myšlenky a efektivně řeší problémy.“

V každé skupině, ale i v týmu se „něco děje“. Jde tedy o určitou dynamiku. Beroušek (2020, online) výrok vhodně doplňuje tím, když uvádí: „V běžné pracovní skupině se uplatňuje skupinová dynamika sama od sebe, tzn. funkcionálně. V týmu je skupinová dynamika, naproti tomu cíleně řízená.“ Urban (2008, s. 183) uvádí: „K charakteristikám týmové dynamiky ve srovnání s fungováním běžných skupin patří často i sklon akceptovat určitou míru rizika.“

Práce obsahuje kapitolu pojednávající o činnosti specializovaného týmu pro ohrožené děti v rámci oddělení SPOD, který byl sestaven z mnoha důvodů, když právě jedním z nich byla jeho větší síla a ochota zapojených profesionálů jít do rizik ve spojitosti s včasnou aplikací mnohdy neotřelých metod a přístupů v zájmu velmi ohrožených dětí. Tento tým prozatím tvoří tři vybraní profesionálové. Odborná literatura pojednávající o tématu týmovosti zaměřuje svoji pozornost i směrem k vhodnému počtu zapojených lidí do týmu.

Kubátová (2013, s. 215) uvádí k četnosti lidí v týmu: „Počet lidí v týmu by se měl pohybovat pouze mezi 4–8, přičemž u horní hranice tohoto omezení už bude třeba, aby v týmu byli lidé zkušenější v práci s týmovými procesy. Jsou to právě týmové procesy a jejich složitost, rozmanitost a nepředvídatelnost, které při vyšším počtu lidí v týmu výrazně snižují nejen výkonnost týmu, ale dokonce i prostou možnost se dohodnout na společném řešení.“

Oddělení SPOD, o kterém práce ve smyslu skupinové a týmové práce pojednává, je organizačně rozděleno do menších týmů, tzv. intervizních skupin, které mají ve třech případech osm členů, v jednom případě čtyři a tým pro ohrožené děti má tři členy. Dle odborných názorů se tak ve třech případech jedná o maximální počet členů, při kterém lze udržet týmový proces produktivní. Vyšší počet již může být rizikový, stejně jako může být nevýhodný tým o počtu tří či dokonce dvou.

Kubátová (2013, s. 216) nabádá: „*Určitá dávka pokory vůči složitosti lidské mysli a týmových procesů je určité na místě.*“ V případě, kdy má tým jen tři členy, tak se čas od času může stát, že jeden z nich bude v pozici rozhodčího. Například v situaci, kdy mají dva členové protichůdné názory, tak třetí člen na sebe bere riziko, že podpoří jen jednoho z nich, což může znamenat narušení dosud vyváženého emočního pole mezi všemi.

Kubátová (2013, s. 216) dále uvádí: „*Když jsou v týmu pouze tři lidé, může je tato tendence tlačit k tomu, že kdesi v podvědomí stále probíhá rozhodování „ke komu se přidat“? Podobně v týmech o dvou lidech je obtížné potlačit tendenci hodnotit kolegu v poloze „souhlasím či nesouhlasím“? i v situacích, kdy takového hodnocení není třeba.*“ Důležité je tedy to, aby počet členů v týmu byl takový, aby stále umožňoval týmovou spolupráci, a pokud počet zcela optimální nebude, tak aby si vedoucí uvědomoval možná rizika.

Spolupráce funguje dobře tam, kde má skupina či tým vytvořená a všem členům známá pravidla. S odkazem na dostupnou odbornou literaturu lze konstatovat, že existuje sumář osvědčených pravidel, která týmovou spolupráci podporují. Jedním z výchozích pravidel je to, že „*každý člen skupiny má svoji jasnou a přesně vymezenou pozici a roli*“ (Bednář, 2013, s. 183). Z toho vyplývá, že v týmu má každý člen svoje místo, kde uplatňuje svoje schopnosti a dovednosti, a tím tak ostatní obohacuje, resp. společně tak lze snáze dosahovat cílů a odsouhlasených vizí. Současně je to prostor pro užitečnou kooperaci, ale i závislost, pokud bude chtít tým uspět. (Bednář, 2013)

Mezi další efektivní pravidla týmové spolupráce patří kooperativní orientace a pozitivní ladění zapojených jednotlivců, proaktivní nastavení k řešení problémů prostřednictvím vstřícné komunikace, která přispívá k fungování týmu v módu „*samořídící jednotky*“. Dále je důležité uvědomění přínosu a zároveň hodnoty vzájemné spolupráce, uvědomění různorodosti, protože přináší obohacení a nikoliv hrozbu, či vnitřní motivace a vlastní vůle k dosahování dobrých výsledků, ale i kreativita. (Bednář, 2013)

Je zřejmé, že úspěch týmové práce souvisí s koordinovanou rozmanitostí, ale i jedinečností každého do týmu zapojeného člena. Čákr (2012, s. 145) velmi výstižně doplňuje: „*Jsme-li všichni stejní, typologicky i jinak, z „jednoho těsta“, pak znásobujeme nejenom naše přednosti, ale také naše slabé stránky. V dobrém týmu máme každý svůj osobitý pracovní styl a vlastní schopnost přispívat ke konečnému výsledku.*“

2.2 Vedení týmů

Pokud se budeme upřímně a opravdově zabývat přínosem a výhodami týmovosti, pak ten, kdo má možnost sestavovat a budovat týmy, které mají dosahovat co nejlepších výkonů v zájmu jiných, malých, slabších a ohrožených, nese na svých bedrech velkou zodpovědnost, která ho může až paralyzovat. Jiným pohledem na stejnou věc může ten, kdo si dovolí onen jiný pohled, považovat svoji práci s týmy za velkou výzvu a současně příležitost „přetavit“ vlastní výkon do výkonu, kterého lze dosáhnout prostřednictvím spolupráce s druhými.

Shodně, jako v kapitole pojednávající o týmové spolupráci, lze říci, že existuje řada odborných publikací o stylech řízení, vedení či manažerských přístupech. Zájemem autorky práce proto není, jednotlivé styly podrobně definovat či s osvědčenými principy řízení polemizovat. Primárním autorčiným zájem však je stručný popis nejvhodnějšího stylu vedení lidí v pomáhající profesi, ve které je lidský vztah její součástí, což platí, nejen pokud jde o klienty, ale pokud jde i o jejich vedení. Kopřiva (1997, s. 14) moudře uvádí: *„Na rozdíl od jiných povolání však hraje v těchto profesích velmi podstatnou roli ještě další prvek – lidský vztah mezi pomáhajícím profesionálem a jeho klientem. Pacient potřebuje věřit svému lékaři a cítit lidský zájem od své ošetřovatelky, žák si chce vážit svého učitele, klienti by rádi důvěřovali sociální pracovníci. Tato myšlenka je obsažena v rozšířeném názoru, že v těchto profesích je hlavním nástrojem pracovníka jeho osobnost.“*

Princip důvěry a zájmu o člověka je, s trochou nadhledu, protipólem principu autority, moci a kontroly, kterému se běžně daří v úředním či byrokratickém prostředí. Vedoucí, který si ale uvědomuje skutečnou hodnotu lidského vztahu, pak nemá jinou možnost, než přijímat taková opatření, která k podpoře lidských vztahů ve skupině či týmech budou příznivá. Hayes (2005, s. 36) uvádí: *„Jde o to změnit rozdělení moci v organizaci. A to znamená radikální změnu postojů. Základním kamenem úspěšného řízení týmu je respekt. Tým nemůže fungovat jak tým, pokud se jeho členové vzájemně nerespektují, a nemůže fungovat, pokud ho nerespektuje management. Členové týmu si musí vážit dovedností a schopností druhých, jejich názorů a úhlu pohledu a jejich podílu na celkovém úkolu, který má tým splnit. Pokud taková základna vzájemného respektu chybí, tým prostě nemůže fungovat.“*

Z uvedeného vyplývá, že vedoucí má ve svých rukách přesně to, co dělá tým týmem. Pokud má vedoucí důvěru ke svým kolegům a respektuje i oceňuje jejich jedinečnost a současně každodenně jim dává najevo svůj zájem, i kdyby byl zprostředkován jiným kolegou, pak je společně tvořeno podhoubí trvalé týmovosti. Hayes (2005, s. 37) dále uvádí: *„Je třeba opustit názor, že lidi je nutné bedlivě sledovat a kontrolovat a že nejspíš zneužijí jakékoli svobody, které se jim dostane, a místo toho přijmout myšlenku, že odpovědnost*

a autonomie, kterou lidé dostanou, je povede k odpovědnosti a autonomii: když se jim bude důvěřovat, stanou se z nich důvěryhodní lidé.“

Přijetí uvedeného principu může znamenat velkou úlevu pro každého vedoucího, který sám o sobě usiluje o maximálně dobrý výkon při zajišťování co nejvyšší kvality nabízených služeb klientům. Hayes (2005, s. 37) s tímto zcela souzní, když uvádí: *„Týmová práce nakonec odporuje mnoha zavedeným manažerským praktikám, kde se tradičně předpokládá, že manažer ví všechno nejlépe a bude řídit práci ostatních lidí v oddělení.“*

Dobré vztahy, zájem či zaujetí člověkem je podstatou tzv. leaderchipu. Mnozí vedoucí, pokud si dovolí vyzdvihnout „na světlo“ vlastní zjištění, ke kterému dospěli poctivou sebereflexí, pak jistě najdou nespočet situací, ve kterých využili příležitost ukázat kolegům svoje znalosti, dovednosti a kvality, ale i plány a vize. Mnohdy jde však jen o sdělování či oznamování informací. Důležitější však je zaujmout a přesvědčit, tzv. vtáhnout ostatní do hry. Toho lze však dosáhnout jen díky pozitivním a zdravým vztahům. Radcliffe (2012, s. 74) k důležitosti pevných vztahů vedoucího s kolegy uvádí: *„Kladu velký důraz na vaše vztahy, které považuji za klíčový faktor efektivního leadershipu. Tuto skutečnost opakovaně zdůrazňuji, protože ze zkušenosti vím, že mnoho lídrů ji stále nepokládá za samozřejmou. Naopak se domnívají, že pouhým logickým myšlením a přesvědčivou argumentací dovedou lidi k dobrovolným závazkům. Nebudte jako operativní manažeři, kteří se zaměřují na splnění jednoho konkrétního úkolu.“*

Jak tedy zodpovědně vést tým, jehož výkonnost záleží na míře přijaté odpovědnosti jednotlivými členy? Pojem odpovědnost se jeví skutečně klíčovým. Whitmore (2014, s. 49) k odpovědnosti uvádí: *„Pokud skutečně akceptujeme odpovědnost, pokud se rozhodneme převzít odpovědnost za své myšlenky a činy, zvýší se naše odhodlání je realizovat a budeme podávat lepší výkony. Jestliže je nám odpovědnost vnucována nebo máme pocit, že bychom ji měli mít, jestliže ji někdo od nás očekává nebo nám ji udělí a my ji plně nepřijmeme za svou, podávaný výkon se nezlepší. To samozřejmě neznamená, že bychom vůbec nedělali svoji práci. Pokud ale děláme něco, protože musíme, náš výkon není optimální. Skutečná odpovědnost může vzniknout pouze tam, kde máme možnost volby.“*

Pokud vedoucí pracuje s fenoménem odpovědnosti citlivě a vytváří podmínky, které umožňují pracovníkům svobodu volby, pak lze takový systém práce považovat za systém, který podporuje mimo jiného i autenticitu každého jednotlivce, která je do jisté míry opakem odosobnění, jenž je negativním znakem často kritizovaného úředního prostředí. Vedení pomáhajících profesionálů tedy předpokládá tvorbu prostředí příznivého pro rozvoj individuální opravdovosti, ryzosti a poctivosti, protože jen tak mohou skutečně pomáhat jiným. Aby vedoucí dostál skutečně zodpovědně takovému úkolu, pak by měl disponovat řadou dovedností a kompetencí. Zejména by měl ovládat efektivní styly komunikace, díky kterým bude umět sdílet

svoje vize a hodnoty, kterými skutečně žije, nikoliv že je jen hlásá. Měl by být kreativní, inovativní včetně otevřenosti k novým technologiím. Měl by být flexibilní a v jakési permanentní pohotovosti. Měl by být sám týmový, pokud vyžaduje týmovost od ostatních. Měl by maximálně podporovat vzájemnou komunikaci, což sebou nese nárok na znalost týmové dynamiky. Měl by být autentický a důvěřovat v lidský potenciál včetně individuální odpovědnosti. Sám o sobě by měl být maximálně odpovědný.

2.3 Týmový mezigenerační mix

Pracovní skupiny či týmy tvoří lidé různého věku. V případě pomáhajících profesí je tomu nejinak. Autorka práce, s ohledem na délku své praxe v sociální oblasti, si troufá odhadnout, že existují určité segmenty sociálních služeb, ve kterých má čtenější zastoupení jen jedna generace. Například v nízkoprahových zařízeních pro děti jednoznačně převažuje personál tvořený z mladých lidí, tzv. generace Y, naopak v pečovatelských službách s přímou péčí o seniory je výrazněji zastoupena tzv. generace X. V oblasti sociálně-právní ochrany dětí by pracovní kolektivy měly být tvořeny převážně mixem generací, neboť jimi řešená problematika se dotýká rodinných systémů ovlivňovaných vícegeneračními vztahy. Pokud je mezigenerační rodinné soužití postaveno na vzájemné úctě, respektu a společné kooperaci, pak jde o soužití, z něhož všichni profitují. Bylo by ideální, pokud by podobné hodnoty sdíleli i zaměstnanci jednoho pracovního týmu. Předpokladem však je, aby vedení znalo a rozumělo jejich potřebám.

Odborná literatura vztahující se k personálnímu managementu pracuje s tzv. teorií X, Y a Z v souvislosti s efektivním vedením lidí dle jejich pracovní motivace. Bělohlávek (2008, s. 5) uvádí, že: „*Lidé jsou ve své podstatě líní a snaží se práci vyhnout*“. Dané tvrzení je výchozí premisou teorii „X“, se kterou přišel Douglas McGregor. Opakem teorie X je teorie „Y“ (Bělohlávek, 2008).

Bělohlávek (2008, s. 6) k teorii Y uvádí: „*Pro člověka je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava nebo odpočinek. Člověk rád přijímá samostatnost a odpovědnost. Schopnost samostatného rozhodování je v populaci silně rozšířena, není záležitostí několika málo jedinců. Současné organizace nevyužívají tento potenciál jednotlivců, snaží se je kontrolovat a dirigovat*.“ Jistě by bylo žádoucí mít v pracovních týmech jen pracovníky odpovídající teorii Y. Realita je však jiná a do jisté míry je ovlivňována i tím, co je charakteristické pro zástupce různých generací. Z hlediska míry spokojenosti zainteresovaných stran v pracovním procesu, myšleno pracovníků různého věku i jejich vedoucích, je vhodné při vedení lidí aplikovat podstatu teorie „Z“, ve které jde o spojení týmového konsenzuálního rozhodování s individuální odpovědností. (Bělohlávek, 2008)

Pokud hovoříme o vhodnosti zastoupení více generací na pracovišti oddělení SPOD, pak máme na mysli zejména zástupce z generace X a Y, ale může se jednat i o zástupce generace Baby boomers, nebo za nedlouho zástupce generace Z.

„Baby boomers je generace, která se narodila vesměs po druhé světové válce. Její příslušníci nejsou přesně vymezení, řadí se mezi ně všichni od začátku čtyřicátých let do roku 1964. Díky poválečnému nárůstu v porodnosti dětí se jedná o jednu z největších demografických skupin. Už mohou být v důchodovém věku, ale odmítají šed' stárnutí předcházejících seniorů.“ (Harris (2020, online) V dalších zdrojích lze dohledat přesnější vymezení let narození této generace, konkrétně roky 1945 až 1963. Zikmund (2020, online) označuje ženy z generace Baby boomers jako: *„Husákovy matky, které rodily mezi lety 1970 až 1986, kdy komunisté naposledy, za tu dobu již počtvrté, zvýšili přídavky na děti. Samy se narodily těsně po válce, do společnosti, kde najednou chyběly miliony lidí. Husákovy matky se narodily do doby, kdy ročně mizely tisíce lidí do lágrů, služeben StB a vězení. Do země nejprve zpustošené válkou, poté komunisty. Pracovalo se šest dní v týdnu a země se chystala na atomovou válku. Bezva kombinace na výchovu malých dětí.“* Baby boomers jsou rodiči generace X. Zikmund (2020, online) uvádí k výchově generace X a jejich matkám: *„Jsou příliš kritické. S pochvalou šetří více než se šafránem a o bezpodmínečné lásce zřejmě nikdy neslyšely. Nad výchovnými metodami generace X se pošklebují a považují je za příliš benevolentní. Generaci mladých rodičů vyčítají, že si neumí ničeho vážit, že jsou nevděční“.*

„Generace X je pojem, jímž se označuje generace, jejíž příslušníci se narodili přibližně v rozmezí let 1965 až 1985“ (Wikipedia, 2020, online). Harris (2020, online) o ní uvádí: *„Z pohledu sociologů nezáživná generace X. Počítají se do ní všichni narození od roku 1965 do let osmdesátých. Sociologicky jsou přechodem mezi pokornému stáří vzdorujícími Baby boomers a dosavadní svět bořícími mileniály. Ale nepodceňujeme generaci X. Je to generace, která ještě ví, kdo byl Hemingway nebo Matisse, a umí rozdělat oheň nejenom bez instrukcí z YouTube, ale i bez zápalek. Nikdo ani sociologové by ji tedy neměl podceňovat“.* Lze říci, že se jedná v celé populaci České republiky o početnou generaci, jejíž věk je v rozmezí od 35 do 55 let. Lorenzová (2020, online) k ní výstižně dodává, že: *„Jde o první generaci, která měla oba pracující rodiče a roli pracujících a zabezpečujících rodinu zastupovaly i ženy. V tomto období také stoupala rozvodovost a mnoho z nich vyrůstalo v neúplné rodině. Tento faktor vysvětluje jejich nezávislost, vynalézavost a přizpůsobivý přístup k práci. Mají podnikatelského ducha a jsou spíše individualisté než týmoví hráči, zastávající postoj, že zadanou práci nejlépe odvedou oni sami spíše než ostatní. Na rozdíl od generace Baby boomers nemají problém s přizpůsobováním se změnám.“*

Pokud bychom si položili otázku, jak k této generaci přistupovat v pracovním prostředí, pak odpověď opět nabízí Lorenzová (2020, online), když uvádí: „Je to také první generace, která vyrůstala a pracovala s počítači a nové technologie jim nejsou cizí a přistupují k nim jako k součásti života, jak pracovního, tak soukromého. Protože vyrůstali v období plném technologických změn a také v prostředí, kde již ztrácely na váze tradiční hodnoty, jako rodina atd., loajalita a oddanost jednomu zaměstnavateli pro ně nejsou synonymem pro stabilitu a jistotu zaměstnání. Spíše než zavedená a striktní pravidla a řízení preferují mentoring ze strany zkušenějších.“

Ze sociologického hlediska jsou hlavní generací současnosti, ale i blízké budoucnosti tzv. mileniálové. Autorka práce patří ke generaci X, a proto bližší poznání generace mileniálů považuje za velmi významné. Nejenom z pohledu manažerského přístupu k nim, ale i proto, že jde o generaci, která má v rukou osud naší civilizace. Kdo je tedy mileniál či zástupce generace Y? „Podle sociologického slovníku je to osoba, která počátkem jedenadvacátého století dosáhla prahu dospělosti. Ale podle jakési širší všeobecné shody se mileniálovou generací rozumí lidé narození od osmdesátých let minulého století do roku 2000“ (Harris, 2020, online).

Mileniálům je tedy od 20 do 35 let. Je znatelný rozdíl mezi tím, komu je právě 20 let a tím, kdo již překročil Kristovy roky. Harris (2020, online) je rozděluje na: „Staromileniály a mladomileniály. Ti druzí jsou narozeni až v devadesátých letech, je jim tedy mezi 20 a 30 lety. Ostatně v Česku se mileniály nazývají ve většině případů právě mladomileniálové. Tedy ti, kteří jsou narozeni po listopadové revoluci.“ Pokud se sejde více vedoucích pracovníků, většinou z generace X a občas i Baby boomers, tak si společně postesknou, že v posledních letech se jen obtížně hledají motivovaní a loajální pracovníci do trvalejších týmů. Laická i odborná veřejnost hovoří o mileniálech v souhrnu spíše negativně. Sociolog Ivo Možný rozdělil české studenty na dva druhy. „Na tzv. samochodky, které studují, jsou pracovitě a zajímají se, a tzv. minimaxy, kteří jdou studiem s minimálním výkonem maximálně snadno prolézt“ (Zrno, 2017, s. 22). Zrno (2017, s. 22) dále uvádí, že: „Profesor Možný znovu upozornil na ono magické slovo výkon, kterým se mileniálové odlišují od předchozích generací. Na rozdíl od nich totiž výkon považuje za podstatný. Samochodka je někdo, kdo je ochoten pracovat alespoň 40 hodin týdně. A těch je tak patnáct, spíše deset procent. Vysokými školami prochází zahálčivá masa. Vytváříme zahálčivé studenty pro zahálčivou společnost.“

V pomáhajících profesích dnes pracují převážně vysokoškoláci, neboť to předpokládá legislativa upravující podmínky pro jejich přijetí na různé pracovní pozice, ať v prostředí úřadů či v sociálních službách. Jak ale tyto mladé lidi motivovat a jak je řídit, když mají jiné potřeby a motivy? Deiblová (2005, s. 99) k motivaci generace Y uvádí: „Mladé lidi již tedy nelze motivovat pouze nabídkou vyšších příjmů, nýbrž vyšší kvalitou života. Patří sem v první řadě více volného času, např. poskytnutí náhradního pracovního volna místo proplácení

přesčasových hodin, delší dovolená, nebo klouzavá pracovní doba.“ Zrno (2017, s. 22) s uvedeným konstatováním zcela souzní a doplňuje: „Pracovat chtějí, ale všechny výzkumy potvrzují, že hlavním faktorem pro ně není ani tak výše mzdy, jako pohoda a klid na pracovišti. Moderně se tomu říká přátelské pracovní prostředí.“ Dieblová (2005, s. 99) téma dále rozvádí tím, když konstatuje: „Výzkumy o pracovním chování mladých vysokoškoláků ukázaly, že sice dávají přednost zajímavé práci, že se však nijak nehodlají ničit pracovním stresem. Jinými slovy: workoholici jsou z módy, vyšší kvalita života naopak.“

Práce na oddělení SPOD rozhodně patří mezi pomáhající profese s vysokou mírou zátěže a nároků na psychickou odolnost těch, kteří práci vykonávají. Pro generaci X, více orientovanou na výkon, ale i úspěch a dobrý výdělek, mnohdy za cenu „práce od nevidím do nevidím“, je přijetí těchto nároků snadnější. Obzvláště, když v práci nacházejí smysl a možnost seberealizace a řadu let zdokonalují svoji profesionalitu. Opravdová profesionalita v sobě zahrnuje prvek dlouhodobosti. Zrno (2017, s. 26) k tématu uvádí: *„Pro mileniály to není tak, že nástupem do zaměstnání nastává nekončící čtyřicetiletý postup po karierním žebříčku. Z práce prostě odejdou, udělají si prázdniny a pak nastoupí jinde. Není to už karierní žebříček, ale karierní vlny. Z jejich pohledu logické, pro zaměstnavatele noční můra.“* Dieblová (2005, s. 100) poukazuje u mileniálů na další zajímavost, když popisuje jejich netrpělivost: *„Mladí lidé nejsou s to dostatečně rychle čerpat životní zkušenosti. Vše, i postoje k věcem, se razantně mění, jaksi tempem reklamních šotů. Také na pracovišti má jít vše co nejrychleji. Když se dostatečně rychle nenajdou řešení jistých problémů, přichází frustrace. To je jeden z důvodů, proč mění svá zaměstnání podstatně častěji než ti starší.“*

Současný přetechnizovaný svět, tedy i ten pracovní, musí neustále reagovat na nové výzvy. V popředí stojí flexibilita zaměstnanců a jejich stále se rozvíjející dovednosti. Najít a udržet motivovaného, stabilně výkonného, zodpovědného a loajálního pracovníka, který ještě k tomu bude samostatný, kreativní a flexibilní je snem každého personálního vedoucího. Není ale těch nároků na současnou mladou generaci až příliš? Zrno (2017, s. 26) konstatuje: *„Mileniálové chtějí pracovat se skvělými lidmi, užívat si dobu strávenou v práci, a to s možností pracovat flexibilně a získávat nové dovednosti.“* Známý sociolog Keller (2019, s. 162) k mileniálům v této souvislosti uvádí: *„Flexibilita, která je po nich vyžadována, není ani tak projevem jejich přirozenosti, jako spíše výrazem ochoty přizpůsobit se změnám, jejichž tok nemohou ani v jeho směru, ani v jeho rychlosti příliš ovlivnit.“* Keller (2019, s. 162) dále podotýká: *„Jestliže se jich firmy zbavují podle svých potřeb, pak je logické, že ani oni necítí potřebu být vůči firmě nějak zvlášť loajální. Jejich přelétavost je odpovědí na nezáměr firem podporovat jejich dlouhodobější kariéru. Vede je to k tomu, že si hledají spíše práci, která je baví a o které soudí, že je osobnostně rozvíjí, což jim může pomoci při hledání další práce.“* Fenomén dlouhodobosti má jistě vliv na rozvoj profesionality, za kterou stojí nejenom odborné znalosti, ale především osvojené a systematicky rozvíjené zkušenosti. Soudobé školství prošlo řadou pozitivních změn. Současné ale přetrvává

mnoho prostoru pro další rozvoj, zejména směrem k praktičnosti, která je u sociálních oborů zcela nezbytná. Bohužel řada vysokých škol se tomuto směru stále brání. Jakoby se bály, že ztratí svoji výlučnost. Kritický postoj vůči školám vyjádřil Fromm (1992, s. 39), který uvádí: *„Školy jsou továrny, v nichž se všeho všudy produkují balíky znalostí, ačkoliv školy obvykle tvrdí, že zamýšlejí uvést studenty v kontakt s největšími výsledky lidského ducha“*.

Pokud propojíme názory všech tří citovaných sociologů, pak je pohled na generaci především mladomileniálů neveselý. Autorka práce však díky své každodenní spolupráci se svými kolegyněmi a kolegy soudí, že každá generace (Baby boomers, X, Y) má svoje světlé i stinné stránky, se kterými je třeba pracovat. Záleží především na osobnostních předpokladech každého konkrétního jedince. Do osobnostních předpokladů je nutné zahrnout nejenom jeho genetickou výbavu, ale i jeho výchovu a mezigenerační přenos, se kterým je také třeba počítat. Jednotlivé generace mají svoje typické rysy, ale i ty se v průběhu času mění. Keller (2019, s. 178) je ale k zástupcům generace Y přesto velmi kritický, když uvádí: *„Byli ušetřeni války, náboženských sporů, tíhy tradiční rodiny. Vyrůstali v hojnosti, stranou ideologických konfliktů 20. století. Nemuseli na vojnu, ani chodit do kostela. Nemuseli dělat revoluci, aby se zbavili tíhy norem a zákazů. Znají jen jedno náboženství – materiální úspěch a individuální potěšení.“*

Spolupráce s lidmi, kteří se vyznačují převážně konzumem a povrchností, kteří jsou přelétaví a nestálí ve svých postojích rozhodně není pro nikoho příjemná a obohacující. Je však třeba věřit v to, že se mezi mileniály najdou jedinci, kteří budou chtít být jiní, anebo již jsou, tak jak tomu bylo vždy, když se mladá generace distancovala od zastaralých názorů a způsobů života svých rodičů. Jak by měl tedy vedoucí správně k zástupcům generace Y přistupovat? Deiblová (2005, s. 100) navrhuje: *„Moto pro správnou motivaci mladých lidí by mělo znít: mít pro ně více času, naslouchat jim, kde je bota tlačí, mít je za plnoleté“*. Plnoletost, nebo také plná svéprávnost znamená, že jedinec na sebe přebírá zodpovědnost za sebe sama, ale i za druhé, pokud se stane například rodičem. V pomáhajících profesích je pak tento status, nejen v právním slova smyslu, zcela zásadní, neboť u řady klientů se ho nedostává a profesionální sociální pracovník tuto nedostatečnost musí prostřednictvím nástrojů sociální práce dorovnávat. Deiblová (2005, s. 101) nabízí zajímavou inspiraci pro vedoucí mileniálů: *„Již nechtějí brát jako dané, že pro jejich dobro jim vše plánují jiní. Chtějí mít sami slovo. Autoritativní moc šéfa na ně sotva zanechá větší dojem. Musí být lepší odborně i v lidských vztazích. Pouze tehdy jej přijmou jako vzor.“* Existuje ještě jeden rys, který je pro generaci Y typický a měl by být reflektován v přístupech manažerů. Jde o humor, především černý humor. Deiblová (2005, s. 100) radí vedoucím v této souvislosti, aby: *„Se pokusili prosazovat své cíle pomocí humoru, resp. ve styku s mladými používat humor jako prostředek ovlivňování. Smích uvolňuje a snižuje napětí vyhocených situací.“*

V samotném úvodu kapitoly o generačním mixu je zmínka o generaci Z. Pro úplnost je vhodné blíže specifikovat i tuto generaci, neboť za nedlouho budou do pomáhajících profesí vstupovat i její zástupci. Harris (2020, online) je s jistou dávkou nadsázky charakterizuje jako: „Jsou to všichni narození po roce 2000. Jsou to ti, co měli v ruce mobil dříve než dudlík.“ Lorenzová (2020, online) ke generaci Z uvádí: „Tato generace je stále ještě velmi mladá na to, aby bylo možné sjednotit její charakteristiku. V tuto chvíli je již ale jasné, že hlavní doménou této generace budou informační technologie, které jsou s touto generací spjatý již od narození. Již nyní lze také říci, že tato generace bude značně ovlivněna politickou situací, která nastala po roce 2001 a s ní spjatými změnami ve společnosti.“

Dobře složený pracovní tým ze zástupců více generací může ve výsledku znamenat velmi efektivně fungující celek, který umožní naplnění potřeb jeho členů, ale současně bude daleko snadněji reagovat na zvyšující se nároky postmoderní doby. Každá generace disponuje souborem dovedností, které ta další dosud, nebo už nemá. Manažer, který usiluje ve svém týmu o vzájemnou mezigenerační spolupráci s prvky respektu, tolerance, pochopení či solidarity, by měl u svých kolegů podporovat vzdělávání a osvojování takových dovedností, které budou případné nerovnosti vyvažovat, ale i takové, které jsou pro všechny společně důležité. Zejména půjde o rozvoj technických dovedností, ale i dovedností, které se váží k mezilidské komunikaci včetně zvyšování emoční inteligence.

2.4 Skupinové role

Pracovní skupina je tvořena jednotlivci, kteří zauímají ve skupině příslušná místa. Na magistrátu města je organizační struktura specifikována do úrovně jednotlivých pracovních pozic závaznou systemizací, která zahrnuje strukturu a uspořádání pracovních pozic obsazovaných na základě uzavřeného pracovního poměru. Jejich názvy a charakteristiky jsou nastavovány v kontextu komplexního posouzení vzájemných vazeb s ohledem na katalog prací. Rozsah vykonávaných činností je u řadových zaměstnanců a u vedoucích oddělení specifikován v pracovních náplních.

Pozice ve skupině lze nazírat ale i jinak, než jen optikou katalogu prací. Mikuláščík (2015, s. 278) uvádí, že: „Pozice ve skupině bývá určována dvěma základními faktory. Mírou oblíbenosti a mírou osobní moci.“ Míru oblíbenosti lze odstupňovat několika pozicemi. Může jít o pozici osoby populární, oblíbené, akceptované, trpěné a mimo stojící (Mikuláščík, 2015). Pokud jde o míru moci, pak hovoříme o vůdci, pomocnících, soupeřnících, odbornících či expertech, moralistech, opozičních a dále o tzv. periferních rolích, kam spadají např. černé ovce, outsideři, baviči a šašci, ale i umíněná děvka nebo hvězdy (Mikuláščík, 2015).

Fenomén moci v pomáhajících profesích, mezi které jistě lze činnost oddělení SPOD řadit, představuje významnou složku vztahu mezi pracovníkem a klientem, ale současně jde o fenomén, se kterým musí počítat vedoucí, pokud chce velkou skupinu pracovníků v jedné poziční úrovni rozčlenit do menších týmů, od kterých očekává větší nasazení a efektivnější či kvalitnější výsledky práce. Kopřiva (1997, s. 51) uvádí, že: „*Mocenské postavení pracovníka je pro vlastní pomáhání v zásadě přítěží, někdy však nezbytnou. Je zapotřebí, aby si pracovník projevy svého mocenského postavení uvědomoval.*“ Uvědomění vlastní moci je důležité pro toho, kdo je nositelem autority bez ohledu na to, zda se jedná o autoritu plynoucí z postavení vedoucího, nebo o autoritu odbornou. Deiblová (2005, s. 95) k tématu moci trefně dodává: „*Držitel určitého postavení disponuje automaticky poziční mocí. Zpravidla má – přinejmenším na nižších stupních – také odpovídající speciální znalosti a schopnosti. Pokud je také ještě nadán charismatem a získá důvěru svých spolupracovníků, pak by neměl mít s řízením problém.*“

Autorka práce v její aplikované části téma moci v rukou skupinového vůdce blíže specifikuje, když pojednává o rozdělení oddělení do menších intervizních skupin, v jejichž čele stojí tzv. konzultanti. Pozice konzultanta v sobě zahrnuje prvky vůdcovství. „*Vůdcovství je pojem odlišný od pojmu vedoucí pracovník. Vedoucí pracovník je formálně stanovená role, která v sobě nemusí zahrnovat roli skupinového vůdce. Pozice skupinového vedoucího pak samozřejmě není tak silná a skupina jeho autoritu nemusí uznávat*“ (Mikuláščík, 2015, s. 281). Každá pracovní skupina je tvořena systémem vztahů mezi jednotlivci, kteří do pracovního procesu vnášejí svoje myšlenky a očekávání. Úkolem vedoucího je, aby tento systém vztahů směřoval k naplnění poslání, pokud se pohybujeme stále na poli pomáhající profese, ke kterému je předurčen. Je jasné, že subjektivní zájem jednotlivce může být velmi rozdílný od vedoucím řízeného a současně kontrolovaného zájmu celku. Ve světle uvedeného, se pak jeví, jako zcela zásadní spolupráce mezi vedoucím a jeho vůdcem, se kterými počítá při podpoře preferovaných hodnot a principů práce celé skupiny, resp. celého oddělení. „*Vůdcovství ve skupině může mít podobu podpory (uspokojování potřeb členů skupiny), participace (vytváří prostor pro zapojení členů do rozhodování). Může být rádcem, pedagogem, koučem*“ (Mikuláščík, 2015, s. 281).

Intervizní skupiny jsou v podstatě menší týmy v rámci jedné velké skupiny. Jedná se o týmy proto, že splňují podmínku účasti členů týmů na společném díle různým přístupem k aktivitám, které vytvářejí společné dílo. (Mikuláščík, 2015) Například tým kurátorů pro mládež aplikuje podstatně jiné přístupy či nástroje práce se svými dětskými klienty, než tým pracovníků náhradní rodinné péče, neboť jejich věcné zaměření je zásadně odlišné, ale společným dílem obou těchto týmů je vědomí, že usilují o naplnění nejlepšího zájmu dětí. Je důležité, aby pozice konzultanta, v zásadě vytvořená jako pracovní funkční role, svého nositele co nejvíce vystihovala ve smyslu jeho týmové role. „*Týmové role jsou takové, které charakterizují náš individuální způsob*

aktivity, jímž se zapojujeme do společně vykonávané činnosti a který vyplývá z určitých osobnostních vlastností“ (Mikuláščík, 2015, s. 282). Vedoucí si musí dobře promyslet nejenom svoje očekávání vůči týmové roli jako takové, ale měl by velmi dobře zvážit silné a slabé stránky případných adeptů na takto specifickou pozici. Jako zcela zásadní se jeví skutečnost, na kterou poukazuje Mikuláščík (2015, s. 283), když uvádí, že: „Vysoká pracovní způsobilost a odbornost nemusí být vždy tím nejlepším předpokladem pro určité místo, pokud se jedná o místo v týmu. V týmu musí být zastoupeny výše uvedené role, a to by mělo být důležité kritérium pro výběr pracovníka, mnohdy důležitější než vyšší míra odborné kvalifikace.“

2.4.1 Delegování

Každý vedoucí využívá při řízení určitou paletu nástrojů. Při řízení velkých pracovních skupin je vhodné využívat tzv. delegování. Rozdělení oddělení SPOD do menších intervizních skupin v čele s konzultantem představuje reálnou aplikaci daného nástroje do praxe. Fakt, že se jedná o mimořádně důležitý nástroj jak pro manažera, tak i samotné zaměstnance potvrzuje např. Urban (2010, s. 75), který uvádí, že: „Delegování je i nástrojem plného využívání schopností a rozvoje podřízených. Součástí ceny za neschopnost či neochotu delegovat je proto i plýtvání schopnostmi a rozvojovým potenciálem, ale i samostatností a odpovědností zaměstnanců.“ Potenciál delegování vnímá také Bělohávek (2008, s. 76), který uvádí, že: „Je důležité, aby se pracovníci rozvíjeli a byli schopni zvládat náročnější úkoly, které by jinak musel vykonávat vedoucí sám. Od vedoucích se však očekává ještě jeden krok: odvážné rozhodnutí, že se vzdají činnosti, kterou doposud vykonávali sami, a delegují ji na některého z pracovníků.“ Včasné uvědomění toho, že delegování je prokazatelně výhodné pro zaměstnance pomáhající profese a současně tím i pro klienty, neboť jim je poskytována kvalitnější péče, kterou by „sám“ vedoucí nebyl schopen zajistit, má svoje opodstatnění. Delegování úkolů či kompetencí je určité „umění“, které klade na vedoucího zvýšené nároky, neboť musí být schopen či ochoten vnímat svoje limity a možné chybování. V odborné literatuře lze najít několik barier či chyb, které efektivnímu využívání nástroje delegování brání. Zejména jde o pocit nenahraditelnosti, dále nechuť opustit něco, co dobře umíme, nebo také nedůvěra ve schopnost pracovníka či obava z neoblíbenosti. (Bělohávek, 2008)

Urban (2010, s. 75) za významné chyby manažera považuje: „Pocit, že ho delegování obtěžuje a zdá se mu příliš těžkopádné, pocit nedostatku času na to, aby své spolupracovníky pro vykonávání nových úkolů zaškolil, obavy, že by jeho podřízení práci nezvládli, a bojí se nést za jejich samostatnější práci odpovědnost, strach z toho, že vyšší pracovní zkušenosti i odpovědnosti jeho spolupracovníků by mohly jeho pozici ohrozit.“ Aby bylo delegování skutečně přínosem, pak lze v odborné literatuře dohledat řadu návodů a postupů, které

danému procesu napomohou. Pro autorku práce to ale není prioritou, neboť si klade jinou otázku. Co dělat, pokud zaměstnanci o delegování odpovědnosti nestojí? Nebo nemají zájem o odhalení svých schopností a potenciálu, neboť mají obavu, že by pak měli více práce než ostatní. A konečně problémem může být i samo prostředí, které širší využívání nástroje delegování, s jeho výhodami, příliš nepředpokládá. Specifické prostředí úřadu, kde je agenda SPOD převážně zajišťována, je mnohdy nahlíženo laickou veřejností, ale i těmi, kteří se ucházejí o působení na úřadu, jako prostředí byrokracie. Fromm (1992, s. 142) takové prostředí označuje: „*Odcizenou formou správy*“. Fromm (1992, s. 143) dále uvádí: „*Byrokraté se bojí osobní odpovědnosti a hledají útočiště ve svých předpisech. Jejich jistota a pýcha vyplývá z jejich věrnosti směrnicím, nikoli z jejich oddanosti zákonům srdce.*“

Úřední prostředí, ve kterém se odehrává proces pomáhání, který vychází ze samotné podstaty lidství, je tak opojné a zrádné současně. Klade na pomáhajícího profesionála mimořádné nároky spojené s neustálým odoláváním. Každodenní tíha plnění řady zákonných povinností, a naproti tomu prožitek empatie či soucitu s problémy klientů je nárok, který lze vnějšímu pozorovateli jen obtížně popsat a vysvětlit. Zaměstnanci oddělení SPOD jsou tomuto náročnému tlaku neustále vystaveni. Vedoucí si toho musí být vědom a měl by dělat maximum proto, aby se zaměstnancům dostávalo dostatek podnětů, které jim zaručí pocit, že jsou lidmi se svými potřebami a nikoliv „odosobněné věci“, které jen plní zadané úkoly. Moudrý vedoucí by měl udělat vše proto, aby i v prostředí, které jistě odosobnění předpokládá, nemohlo docházet k tomu, o čem píše Fromm (1992, s. 144): „*Ačkoliv jsou byrokraté méně odporní než praví sadisté, jsou daleko nebezpečnější, protože nepocítují konflikt mezi svědomím a povinností. Jejich svědomím je plnění povinností. Lidé jako objekty vcítění a soucítění pro ně neexistují.*“

2.5 Smysl práce a potřeby

Pro někoho je práce drogou, pro jiného nutné zlo. Jednomu přináší takovou radost a potěšení, že vše, co ho od práce odvádí, je pro něho vlastně ztrátou času. Jiný se s koncem víkendu téměř hroutí a jediný světlý bod, který ho následující pracovní týden čeká, je konec pracovní doby v pátek. Řada lidí se jistě shodne v tom, že pro normálního člověka je spokojenost v práci velmi důležitá. Možnost profesní seberealizace a potvrzení jedinečnosti prostřednictvím smysluplného zaměstnání je pro mnohé z nás skutečným životním naplněním.

Je nespočet osobností ze světa filozofie, sociologie či psychologie, které se zabývají otázkou smyslu života, otázkou bytí, otázkou existence duše či štěstí. Jmenujme například Aristotela, Platóna, Adlera, Frankla, Schopenhauera, Fromma, Seligmana, ale i Exupéryho či soudobou profesorku Hogenovou (Zikmund, 2018, s.

20), která mimo jiného uvádí: „Pokud člověk v životě nemá smysl, tak často hledá drogy, aby to nějak přežil do doby, než zemře. Ten smysl, to musí být něco, co je důstojné. Nemůže to být jen pragmatický smysl, ty peníze, to musí být něco vznešenějšího. Peníze jsou strašně důležité pro život, ale člověku ke štěstí nestačí.“ Dále by šlo v obdobném duchu pokračovat nespočtem moudrých slov a vyjádření. O tom však samotná práce není, přesto ale nabízí drobnou esenci pojetí smyslu a štěstí ve vztahu k práci.

Pokud bychom chtěli pojem štěstí exaktně zkoumat, pak se lze vydat za opravdovými specialisty na „štěstí“ do Dánské Kodaně, do Institutu výzkumu štěstí. Zpráva o štěstí příslušných výzkumníků přinesla poznatky o tom, že mezi hlavní faktory, které ovlivňují pocit štěstí mezi lidmi, patří pospolitost či smysl pro společenství, peníze, zdraví, svoboda, důvěra a laskavost. (Wiking, 2018) Uvedené faktory jsou pochopitelné, ale pojem štěstí je pro mnohé spíše neuchopitelný. Poeticky ho vystihuje či snad „nevystihuje“ verš Adolfa Heyduka z epické básně Dědův odkaz: „Štěstí, co je štěstí, muška jenom zlatá.“ (Zikmund, 2018, s. 20)

Csikszentmihalyi (2017, s. 12) uvádí svoje pojetí štěstí takto: „Objevil jsem, že štěstí není něco, co člověka potká. Není to výsledek šťastné náhody nebo toho, že člověku zrovna padne dobrý los. Není to něco, co se dá koupit za peníze nebo nadiktovat z pozice síly. Nezavisí to na vnějších okolnostech, ale spíš na tom, jak si je sami vyložíme. Ve skutečnosti je štěstí stav, na nějž musíme být připraveni, musíme ho kultivovat a každý člověk si ho musí soukromě hájit. Lidé, kteří se naučí ovládat své vnitřní prožitky, budou schopni určovat kvalitu svého života, a to se nejvíce blíží tomu, co může kdokoliv nazvat štěstím.“

Rakouský psycholog Viktor Frankl neuchopitelnost pojmu štěstí shrnul, v úvodu své knihy Člověk hledá smysl, kde uvedl: „Neusilujte o úspěch – čím více o něj usilujete a činíte z něj svůj cíl, tím spíše ho minete. Protože úspěch, stejně jako štěstí, se nedá uštvat a dohonit. Musí sám vyplynout... jako nezamýšlený vedlejší efekt osobní oddanosti cestě, která je vyšší než člověk sám“ (Csikszentmihalyi, 2017, s. 12). Zikmund (2018, s. 20) vhodně navazuje, když uvádí: „Štěstí je jakýmsi pocitem vnitřního naplnění, nebo také otázkou vnitřního postoje, který právě Viktor Frankl doplnil o pocit smyslu života.“ Lze tedy říci, že štěstí přichází ruku v ruce s lidským úsilím, které ale musí směřovat k vyšším cílům či hodnotám, které našemu životu dávají smysl.

„Nejlepší okamžiky obvykle bývají ty, kdy se naše tělo nebo mysl vzepne k hranicím svých možností ve vědomé snaze dosáhnout něčeho obtížného, co stojí za to. Optimální prožitek je tedy něco, o co se sami přičiňujeme“ (Csikszentmihalyi, 2017, s. 12). Jde nám tak především o pocit naší účasti na určování či ovlivňování obsahu života, nebo jinak řečeno, mít vliv na to, jak život prožívám a žiju. Csikszentmihalyi (2017, s. 16) k vlivu uvádí: „Optimální prožívání závisí na schopnosti ovládat děje, které v každém okamžiku probíhají v našem vědomí, každý člověk ho musí dosáhnout na základě vlastního úsilí a tvořivosti.“ Z uvedeného je patrné, že jde skutečně jen a jen o naše vnitřní prožívání, a jen a jen o naše úsilí, které do určitých činností vkládáme, a jaký výsledkům našeho úsilí přikládáme smysl.

Berger (2019, s. 200) k významu smyslu v reálném životě lidí uvádí: „*Lidé, kteří dělají věci, jež nám nedávají smysl nebo jsou nevhodné, nás frustrují. Jenže tisíce lidí věří, že dělají správné věci nebo minimálně dělají věci nejlépe, jak mohou. Pokud si uvědomíte, že lidé kolem vás se opravdu snaží dělat věci správně, potom jejich chování získá svoji vlastní logiku a smysl.*“ Berger (2019, s. 200) dále uvádí: „*Tím, že myslíme na to, jak ostatní lidé vytvářejí smysl, byť by to bylo pouze na úrovni pochopení, že v myslích ostatních lidí jsou světy, které je možné prozkoumat, můžeme dosáhnout nové formy spojení a soucitu s ostatními.*“ Pokud se budeme pohybovat na poli propojení s druhými lidmi, s nimiž „cítíme“, pak máme velmi blízko k pomáhání, které hodně lidí spojuje s vnitřním naplněním. Pomáhání druhým jako nezištný a přirozený jev je pro mnohé nejlepší způsob, jak nacházet sám sebe a zažívat pocit smyslu a štěstí. Wiking (2018, s. 245) hovoří o tzv. „*pomocnickově opojení*“, které stojí na teorii, že dobrý skutek nám přináší příjemný pocit, protože samotný čin produkuje jemné morfiové opojení. V našem mozku se nachází shluk neuronů s názvem nukleus accumbens, který je také znám jako mozkové centrum pro pocity libosti, které se aktivují v reakci na jídlo či sex.“ Wiking (2018, s. 244) svoje zjištění doplňuje moudrostí: „*Chcete-li být šťastní hodinu, tak si zdřímněte. Chcete-li být šťastní celý den, jděte na ryby. Chcete-li být šťastní rok, poohlédněte se po nějakém slušném dědictví. Chcete-li být šťastní po celý život, pomáhejte druhým*“. Adler (1995, s. 21) s uvedeným souzní a uvádí: „*Tím se řeší i dávný spor, zda je člověk od přírody dobrý nebo zlý. V celé evoluci sílí a neudržitelný pokrok pocitu sounáležitosti nás opravňuje k názoru, že existence lidstva je nerozlučně spjata s pozicí býti dobrým.*“

Uvedená slova mohou být inspirací pro mnoho pomáhajících profesionálů, kteří občas ve svém úsilí zemdlévají, neboť se jim nedostává onoho pocitu opojení z pomáhání, kterému se ve svém životě věnují. Všichni máme určité představy, co bychom chtěli dokázat, než zemřeme. Měřítkem spokojenosti našeho života se stává to, jak blízko se k této představě či cíli dostaneme. Všichni máme ale společně prosté lidské přežití, díky uspokojení našich základních životních potřeb, které definoval všeobecně známý A. Maslow. Frankl (2016, s. 15) k tématu uvádí: „*Maslow, jak známo, rozlišil nižší a vyšší potřeby. Tvrdil, že uspokojování nižších potřeb je nezbytnou podmínkou, aby se mohly uspokojovat potřeby vyšší. Mezi tyto vyšší potřeby zařazuje i vůli k smyslu. Zachází v tom tak daleko, že ji označuje za primární motivaci člověka. To by v důsledku znamenalo, že člověk přichází se svým nárokem na smysl života, teprve když se mu daří. Proti tomu se dá namítnout, že máme opakovaně možnost pozorovat, jak potřeba a otázka po smyslu života vyvstává právě tehdy, když se člověku vede nejhůře. Mohou to dosvědčit jak umírající, tak ti, kteří přežili koncentrační a zajatecké tábory.*“ Citací Frankla nebyl záměr popřít důležitost uspokojování základních lidských potřeb, ale spíše poukázat na to, jak je téma smyslu a potřeb složité a vzájemně propojené, neboť řada pomáhajících profesionálů sice vidí ve svém pracovním úsilí smysl, ale pokud jejich vlastní nižší potřeby nejsou v pracovních podmínkách dostatečně uspokojovány, pak i hodnota smyslu ustupuje do pozadí.

Zikmund (2019, s. 55) téma potřeb dále rozvádí: „Maslow totiž říká, že aby se mohly začít naplňovat naše rozvojové potřeby, je třeba naplnit nejprve ty deficitní. Které to jsou? Fyziologické potřeby, potřeba bezpečí, potřeba lásky, včetně sebelásky a sounáležitosti a jedna z vůbec nejtěžších skupin potřeb, to čemu se v anglickém originále říká esteem needs. Oč jde? Pod nejvýše postavenou deficitní potřebou se skrývá potřeba získat pozitivní zpětnou vazbu od ostatních, pocit vlastní hodnoty, vědomí toho, že já si počínám správně.“ Plamínek (2013, s. 136) k fyziologickým potřebám ve spojitosti s naším přirozeným psychickým růstem uvádí: „Musíme se naladit na svět potřeb a pocitů. Potřeby jsou jednou z příčin našeho chování.“ Obdobně na potřeby nahlíží Deiblová (2005, s. 40), která uvádí: „Potřeby jsou energetické zdroje našeho jednání. Mají tendenci k vyrovnávání napětí a znovunastolení narušené rovnováhy. Zatímco primární potřeby jsou prožívány nevědomě, sekundární potřeby jsou vědomé, kontrolovatelné volní akty. Jejich uspokojení nemusí následovat bezprostředně, nýbrž může být dle okolností odloženo.“

Všeobecně známá pyramida potřeb dokládá, že uspokojení potřeb v nižších patrech je předpokladem uspokojování potřeb v patrech vyšších. Plamínek (2013, s. 136) dochází však k závěrům, že: „Skutečně rozhodujícím motivem lidské činnosti jsou ovšem, zdá se, příjemné pocity. Lze je vyvolat i umělou stimulací center libosti v mozku.“ Těchto závěrů bylo dosaženo díky pokusům na zvířatech, která by zřejmě díky autostimulaci mozkových center libosti, a tedy produkcí příjemného vzrušení, bez nutnosti přijímat tekutiny, jídlo či spánek, zřejmě zahynula štěstím. (Plamínek, 2013) Plamínek (2013, s. 100) dále uvádí: „Tato pozorování naznačují, že vyvolávání příjemného a vyhýbání se nepříjemnému může být dominantní potřebou organismu.“

Pokud bychom přijali tezi Plamínka (2013, s. 100), který uvádí, že: „hledání příjemného a obcházení nepříjemného je podstatou učení“, pak máme šanci svůj život lépe ovlivňovat či můžeme snadněji rozklíčovat, co všechno nám v životě chybí a čemu budeme věnovat svůj čas. Důležité je věnovat čas i sám sobě, což úzce souvisí s uspokojováním vlastních potřeb i v průběhu času tráveného v práci. Je možné říci, že naše pracovní spokojenost či příjemný prožitek z práce úzce souvisí s tím, nakolik jsou uspokojeny naše základní vitální potřeby, ale i potřeby psychické a současně je třeba brát v potaz potřeby, které se vztahují přímo k práci. Deiblová (2005, s. 42) je charakterizuje jako: „úsilí o profesionální kvalifikaci a další vzdělávání, potřebu racionálního uspořádání pracovního procesu, úsilí o časové rezervy (eliminace časového tlaku, stresu a hektiky), potřeba hladkého průběhu pracovního procesu (eliminace rušivých vlivů).“ Pokud jsou i pracovní potřeby nasyceny, lze hovořit o pracovní spokojenosti. Deiblová (2005, s. 77) ale uvádí, že: „Ohledně definice pracovní spokojenosti dodnes nepanuje vědecká shoda. Existují různá pojetí pracovní spokojenosti.“ Jistě by bylo možné vyjmenovat nespočet okolností či aspektů pracovní spokojenosti, které každý, kdo má již určité pracovní zkušenosti, sám upřednostňuje. Existují však rozsáhlé empirické studie, které se tématu věnují

a jejich výsledky jsou velmi podnětné. Deiblová (2005, s. 79) uvádí například studii o skutečném chování na pracovišti s těmito výsledky: „*Pracovní spokojenosti přispívají následující činitelé: pracovní kolegové, druh práce, chování nadřízeného, pracovní doba, jistota pracovního místa, uspokojivá komunikace, podnik jako takový, pracovní podmínky, uznání ostatními, odměňování, možnost vzestupu.*“

S oporou v odborné literatuře lze tak mít za prokázané, že prvky týmové spolupráce, o které předložený text pojednává především, mají přímou souvislost s pracovní spokojeností, pro kterou mají zásadní význam vztahy a komunikace, ať s kolegy či vedením, smysluplností práce samotné, ale i s naplněním lidských potřeb v celém jejich komplexu.

2.5.1 Práce a flow

Čím to je, že nás nějaká činnost skutečně baví? V čem tkví ono tajemství? Jsou lidé, kteří mají takovou „kouzelnou“ činnost šťastnější? Může být práce, která je pro naprostou většinu lidí primárním zdrojem obživy, onou činností, která nás baví? Jistě by šlo pokládat si tímto způsobem mnoho dalších otázek. Sama autorka práce patří mezi „ty šťastné“, neboť práce ji mnohdy opravdově baví a užívá si situace, ve kterých může rozvíjet svůj potenciál, byť pro okolí její počínání může vypadat třeba jako workoholismus. Obecně je na workoholismus nahlíženo jako na závislost na práci. Je však velký rozdíl v tom, pokud je někdo na práci závislý, s čímž se pojí spíše negativní prožívání, nebo pokud má někdo z práce radost a potěšení.

Csikszentmihalyi (2017, s. 46) to vidí tak, že: „*Štěstí uvádíme do chodu my sami a je výsledkem toho, že se snažíme dělat věci co nejlépe. Je to pocit naplnění pramenící z toho, že v životě využíváme svůj potenciál v činnostech, které motivují naši diferenciaci a umožňují nám vývoj. Zážitek štěstí v akci znamená, že nás nějaká činnost baví. Je to rozjařující pocit, že žijeme naplno. Vyhledávat potěšení je také mocným zdrojem motivace, ale pouhé potěšení není spouštěčem změn. Je to spíše konzervativní síla, která nás má k tomu, abychom uspokojovali své existující potřeby a dosahovali rovnováhy, pohodlí a relaxace.*“ Mohlo by se zdát, že nás baví jen to, co nám v daný okamžik přináší požitky a slast. Ale tak tomu jistě není. Mnozí zažíváme v souvislosti s prací „nejsladší“ pocity tehdy, pokud jsme museli „fakt zabrat“, nebo notně vystoupit ze své komfortní zóny, ale jen díky tomu jsme se dostali o stupeň výš. Náročná činnost či situace nám dovolila, nebo spíše umožnila osobnostní růst. Csikszentmihalyi (2017, s. 46) k tématu uvádí: „*Stav, kdy nás něco baví, na druhé straně není vždycky jen příjemný a občas může být velice stresující, nebo v daném okamžiku fyzicky bolestivý a duševně namáhavý, ale protože přitom triumfujeme nad silami entropie a rozkladu, náš duch se rozvíjí. Pociťujeme, že nás něco baví, je základem vzpomínek, které v retrospektivě obohacují naše životy a dávají*

nám důvěru v budoucnost. V rámci života jednotlivce jsou tedy důsledky stavů, kdy nás něco baví, úplně odlišné od důsledků pouhých požitků.“

Jak tedy definovat okamžiky či chvíle, které nás pohlcují a jsou tak příjemně žádoucí? Tématem, bytostně spjatým s lidským úsilím, se dnes již zabývá mnoho univerzit a výzkumníků. Prvním, kdo ale odvodil teorii optimálního prožívání založenou na pojmu flow byl Mihaly Csikszentmihalyi (2015, s. 14), který uvádí: *„Flow je stav, v němž jsou lidé tak ponořeni do určité činnosti, že nic jiného se jim nezdá důležité. Tento prožitek je sám o sobě natolik radostný, že se ho lidé snaží dosahovat dokonce i za velkou cenu.“* Pojem flow dále rozvádí Csikszentmihalyi (2017, s. 48) takto: *„Mnoho lidí použilo při jejím popisu představu, že je ve chvílích nejvyšší zaujatosti unáší nějaká vnější síla nebo že se bez námahy pohybují s nějakým proudem energie.“* Lidé tráví v práci skutečně hodně času. Jistě je tedy žádoucí, aby stav flow v pracovním procesu zažívali co nejčastěji. Z dosud uvedeného je patrné, že stav flow je primárně spjat s osobním úsilím každého jednotlivce. Mají tak vůbec vedoucí pracovníci možnost nějak přispět či ovlivnit dané prožívání? *„Existuje celkem osm podmínek pro to, aby vznikl stav vědomí, kdy člověka v dané chvíli něco skutečně baví, tedy kdy má zážitek flow“* (Csikszentmihalyi (2017, s. 51).

Jednou ze zásadních podmínek je to, aby měla činnost jasný cíl. Další velmi důležitou podmínkou je potřeba získávat při činnosti okamžitou zpětnou vazbu o tom, že se činnost daří. Nejde jen o zpětnou vazbu od okolí, ale jde hlavně o vlastní úsudek. Neméně významnou podmínkou je naše přesvědčení o tom, že úkol nebo činnost je zvládnutelná. Hovoříme o rovnováze mezi příležitostmi a našimi možnostmi. Pokud jsou splněny tyto tři podmínky, lze pocítit zaujetí, při kterém se prohlubuje soustředění. Činnost „pohlcuje“ pozornost zcela, a tak není prostor na starosti a problémy, záleží tedy jen na přítomnosti. Na danou podmínku navazuje pocit, že máme situaci pod kontrolou, nejenom časoprostor, ale i naše potřebné dovednosti, díky kterým situaci zvládáme s lehkostí. Zcela mimořádným prvkem zážitku flow je to, že se pozmění vnímání času, kdy máme pocit, že běží mimo nás, občas se zdá rychlejší, jindy naopak pomalejší, nebo jde o pocit, že se přizpůsobuje naší vůli. Poslední podmínka je zajímavá tím, že dochází k dočasnému potlačení vlastní osoby, či ztrátě ega, neboť je z vědomí odsunuto vše, co nemá spojitost s úkolem nebo činností. (Csikszentmihalyi, 2017)

Při hlubším zamyšlení nad všemi podmínkami a aspekty, které přispívají k zážitku flow, je možné konstatovat, že v pracovních podmínkách je velmi obtížné pracovníkům vše zajistit tak, aby měli chuť trvale dělat dobrou práci. Csikszentmihalyi (2017, s. 96) upřesňuje: *„Lidé jsou sice předurčení k práci, ale většina pracovních příležitostí není přizpůsobena lidem.“* Přesto by žádný vedoucí pracovník neměl rezignovat na úsilí, kdy hledá náměty na to, jak získat a udržet opravdu schopné a motivované lidi ve svém týmu. Odborná literatura nabízí určité směry, které může každý vedoucí zapracovat do svého manažerského působení.

Csikszentmihalyi (2017, s. 97) konstatuje: „Pokud chce někdo vytvořit prostředí přitahující a podporující nadšené a snaživé pracovníky, pak musí především pochopit, proč lidé chtějí pracovat, a pak jim vytvořit podmínky, které jejich potřeby naplní.“ Autorka práce se o takové pochopení pokouší prostřednictvím drobné výzkumné sondy provedené mezi personálními pilíři oddělení SPOD. Csikszentmihalyi (2017, s. 98) dále doplňuje: „Manažer, který chce vybudovat organizaci, jež vykazuje trvalé hodnoty, s motivovanými lidmi, kteří přispívají k rozvoji firmy a neutíkají jinam, má na výběr následující tři možnosti. První je vytvořit na pracovišti co nejatraktivnější objektivní podmínky. Druhá je najít způsoby, jak zaměstnání prodchnout smyslem a hodnotou. Třetí je vybírat a odměňovat jedince, které jejich práce uspokojuje, a tím pozvednout morálku celé organizace a posunout ji v pozitivním směru.“ Autorka práce s náměty odborníků souzní. Prostřednictvím aplikované části práce předkládá drobné výsledky svého manažerského působení, které cílí na ovlivnění podmínek pro své kolegyně a kolegy, aby v náročné pomáhající profesi zažívali co nejvíce situací umožňujících zážitek flow.

3 APLIKOVANÁ ČÁST

3.1 Základní charakteristika zkoumaného objektu

Výběrový soubor, k němuž se text práce váže, tvoří tým pracovníků oddělení sociálně-právní ochrany dětí (SPOD) Magistrátu města Hradec Králové, který zajišťuje výkon státní správy na úseku sociálně-právní ochrany dětí ve spádové oblasti, která patří v České republice mezi deset největších a dle MPSV ČR je zařazena do kategorie obecních úřadů obcí s rozšířenou působností (ORP) s vysokou mírou náročnosti výkonu SPOD. Organizačně je oddělení SPOD začleněno do odboru sociálních věcí a zdravotnictví a zahrnuje 32 pracovníků včetně vedoucí oddělení. Tým oddělení zažíval v minulých letech velké personální změny, které reflektovaly neúměrnou zátěž a náročnost práce v oblasti sociálně-právní ochrany dětí. Dlouhodobou manažerskou strategií vedoucí oddělení je snaha o harmonizaci profesionálního přístupu sociálních pracovníků ke klientům, za maximálního využití moderních a dostupných metod sociální práce. Klade velký důraz na hledání a rozvíjení individuální lidské kapacity tvořené schopnostmi, dovednostmi, odborností a dílčími kompetencemi. Velikost týmu umožňuje v průběhu času provádět organizační opatření, která napomáhají zmíněné harmonizaci.

Oddělení SPOD Magistrátu města Hradec Králové tak jako první v ČR zavedlo v roce 2011 tzv. interní sanaci rodin, která velmi užitečně doplnila ne zcela efektivní nastavení neziskového sektoru v oblasti sociálně aktivizačních služeb. V roce 2013 byl tým pracovníků rozdělen do tzv. konzultantských skupin, dle jednotlivých specializací (kurátoři pro děti a mládež, sociální pracovníci, pracovníci náhradní rodinné péče), v čele s lidsky i odborně zkušenými pracovníky, konzultanty (mentory) méně zkušených kolegů, kteří tvoří základ odborného mini týmu vedoucí oddělení s primárním cílem zajistit efektivní vedení a profesionální výkon náročné agendy SPOD. Od září 2017 využívá oddělení SPOD další inovaci. Pro řešení velmi náročných případů, kde je zajišťována veřejnoprávní ochrana příznivého vývoje dětí před nepřiměřeným ohrožením, kam patří zejména případy CAN (syndrom týraného, zanedbávaného a zneužívaného dítěte), případy s násilím mezi rodiči s nepřiměřeným zásahem do příznivého vývoje dětí, rodičovské spory s nepřiměřeným ohrožením příznivého vývoje dětí, byl vytvořen tzv. Tým pro ohrožené děti. Od roku 2019 je ve spolupráci se soudem a odbornými poradnami zajišťována na oddělení SPOD tzv. edukace rodičů v jejich rodičovské odpovědnosti se snahou o hledání smírného řešení včetně respektu k názorům a vývojovým specifikům každého dítěte, které prožívá s rodiči náročnou životní situaci. Od roku 2021 zahájí svoji činnost tzv. síťář, který bude dílem zajišťovat agendu kurátora pro mládež, ale zejména bude ve spolupráci s vedoucí oddělení koordinovat dosud vytvořenou a využívanou síť služeb a současně nově rozvíjet případovou mezioborovou spolupráci.

Vedoucí oddělení dlouhodobě usiluje o to, aby stávající i nově příchozí pracovníci znali a chápali principy fungování týmu, ale i jeho směřování k stabilně poskytované kvalitní ochraně ohrožených dětí. Její hlavní vizí je pomáhat lidem, klientům i spolupracovníkům, pozitivně ovlivňovat jejich životy, myšlení, a tím možná i společnou budoucnost. Od svého týmu očekává i součinnost na změně negativního vnímání, zejména ze strany laické veřejnosti, vůči orgánu sociálně-právní ochrany dětí. Pro vedoucí oddělení se v průběhu času, kdy zastává manažerskou pozici, staly zcela zásadní, při tvorbě týmu a vztahů v něm, následující principy. Je to zejména vzájemná důvěra, spolupráce, angažovanost, tolerance, ochota ke změně, kreativita a adaptabilita, snaha o dohodu a kompromisní řešení, vzájemná podpora a pomoc, sdílení a orientace, ale také individuální zodpovědnost či týmová sounáležitost, která násobí sílu jednotlivce. Vedoucí se snaží být příkladem pro své spolupracovnice a spolupracovníky, neboť si uvědomuje, že jen plané hlásání principů či hodnot bez opory v realitě by se zcela míjelo účinkem.

Autorka práce považuje za přínosné, ve vztahu k formulovaným, ale i naplňovaným principům, aby práce obsahovala autentickou reflexi alespoň jednoho pracovníka, který je součástí týmu prozatím jen krátkou dobu. Konkrétně se jedná o pracovníci, která v rámci zkušební doby prochází jasně nastaveným adaptačním procesem s podporou předem stanovených garantů. Následující doslovná reflexe je publikována s výslovným

souhlasem Bc. Veroniky Fantové, která je profesně začínající čerstvou absolventkou vysoké školy s velkým zájem o problematiku náhradní rodinné péče.

„Velmi mě překvapila ochota pracovníků věnovat čas novému zaměstnanci v adaptačním období. Upřímně jsem byla připravena na situaci, že všichni budou zahlceni vlastní prací a nový pracovník bude spíše přítěží. O to více si vážím iniciativního přístupu nejen ze strany garantů, ale i ze strany celého týmu. I přesto, že je někdy pracovník zahlcený vlastní prací, nikdy jsem nepocítila nezáměr či neochotu v nápomoci při zaškolování. Velmi si takového přístupu vážím. Díky němu se na pracovišti cítím dobře, je pro mě motivující a snáz překonávám obavy z výkonu takto zodpovědné práce. Uvědomuji si ale smysl takového přístupu, neboť čas a precizní příprava věnovaná pracovníkovi v rámci adaptace vede k efektivnějšímu a samostatnému výkonu příslušející agentury.

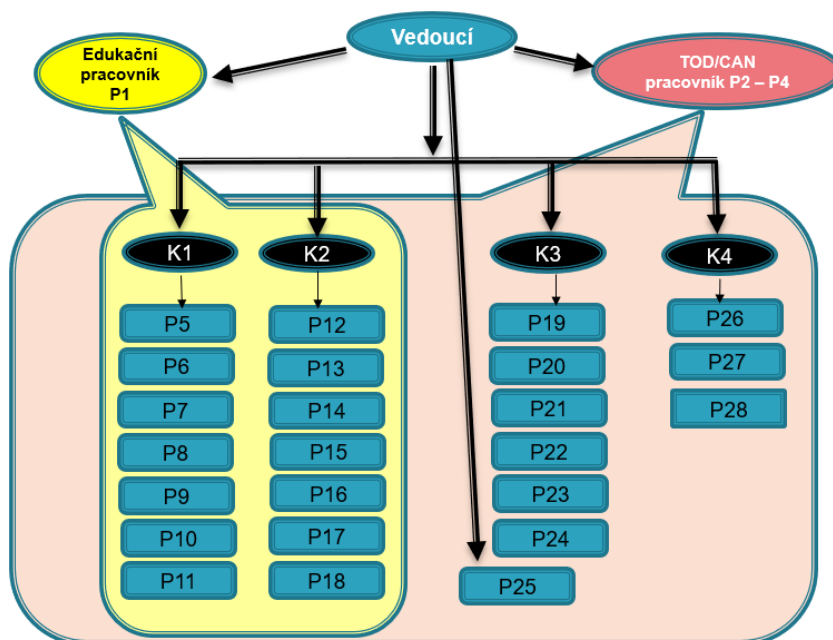
Dále velmi oceňuji opravdu týmovou spolupráci a nápomoc při řešení případů. V týmu vnímám jednotnost a přes všechny možné názory snahu se dohodnout na nejlepším možném řešení. Možnosti sdílení a řešení případů jako jsou intervize, bálintovské skupiny apod. nevnímám jako kontrolní nástroj, zda pracovník ve svých postupech nějak nepochybil, nýbrž jako podání nápomocné ruky v nalezení adekvátního řešení. Cení si široké škály možností řešit případy týmově a nebýt na ně sama.“

Porovnáním principů, které se snaží do týmu vnášet vedoucí oddělení, s výpovědí začínající pracovnice lze dovodit, že letité úsilí přináší svoje výsledky a má smysl. Autorka práce dílčí závěr může opřít i o další doložitelná konstatování jiných pracovníků oddělení, kteří na něj nastoupili v posledních několika letech, a dospěli k podobným zjištěním v rámci svého adaptačního procesu, o kterém je pořizován strukturovaný písemný záznam.

3.1.1 Členění oddělení SPOD a pilíře týmu

Oddělení SPOD je rozděleno do menších skupin v čele s tzv. konzultantem. Název pro danou pozici, která nedisponuje kompetencemi vedoucího pracovníka, byl pečlivě promyšlen a následně zvolen. Hlavním smyslem tohoto opatření bylo nastavit práci v týmu tak, aby nikdo z pracovníků na oddělení SPOD neměl pocit, že zůstává na složité případy sám. Současně šlo o prvek jistoty pro vedoucí oddělení, že bude zajištěna vysoká kvalita odváděné práce, což při vedení početného týmu je do jisté míry vždy v ohrožení. Konzultant je jakýsi prostředník mezi vedoucí oddělení a řadovým pracovníkem a to v obou směrech. Do „své konzultantské skupiny“ osobně přenášejí informace, na které vedoucí oddělení klade důraz, a naopak z intervize pracovníků přináší vedoucí zobecněné podněty a informace, na které by měla reagovat svými opatřeními. Konzultant je v podstatě vůdce, kterého si vybrala vedoucí oddělení pro jeho osobnostní kvality.

Vedoucí klade důraz i na jeho odbornost a životní zkušenost, neboť očekává, že bude i určitým rádcem či mentorem. V rámci rozhovoru s osloveným pracovníkem je zjišťován jeho postoj k vizím o kvalitě realizované sociální práce a preferovaným principům fungování oddělení jako celku. Vybraný pracovník je požádán o participaci na „péči“ o potřeby jednotlivých kolegů z přidělené podskupiny, ale i na rozhodování díky delegovaným kompetencím. Pracovníkovi je ponechán prostor i pro vlastní iniciativu, jak k týmové roli konzultanta přistoupí. V průběhu téměř osmi let, kdy byl model práce v tzv. konzultantských skupinách zaveden, došlo na pozicích konzultantů k různým personálním obměnám. Souhrnně lze uvést významný fakt, že k funkčnosti modelu zásadně přispívá „lidská vyladěnost“ a celková názorová shoda vedoucí s příslušným konzultantem. Bylo ověřeno, že pokud vedoucí „vycítí“ nesoulad, tak s ním jde ruku v ruce nedůvěra, která se rychle promítá do omezení podílu na rozhodování. Na projevenou nedůvěru v konzultanta většinou reaguje podskupina tím, že opadne vůči němu její respekt a současně se zvýší její zájem o přímé vedení ze strany vedoucí, od které je do jisté míry až vyžadováno „opečování“ či ujištění, že intervizní skupina je sama o sobě v pořádku. Pokud se podaří do pozice konzultanta nominovat ty správné kolegy a kolegyně, pak celé oddělení zažívá tzv. synergii. „Jde o situace, kdy výsledný účinek současně působících složek je větší než souhrn účinků jednotlivých složek. V manažerské praxi je dosahování synergie klíčovým parametrem k obhájení smysluplnosti týmové spolupráce.“ (Wikipedia, 2020, online) Konzultanti jsou tak základními personálními pilíři oddělení SPOD spolu s několika dalšími pracovníky, kteří zajišťují vysoce odborné činnosti. Zejména se jedná o pracovníky týmu pro ohrožené děti a pracovníci, která zajišťuje agendu edukace rodičů o rodičovské odpovědnosti.



Obrázek 1: Schéma členění oddělení na týmy (zdroj: autor práce)

Pro větší srozumitelnost obrázku č. 1 předkládá autorka práce vysvětlení použitých kódů:

K1–K4 – 4 pracovníci v pozici konzultantů skupin

P1 – pracovník pro edukaci rodičů a současně jeden z konzultantů

P2–P4 – 3 pracovníci týmu pro ohrožené děti

P5–P18 – 14 pracovníků péče o dítě

P19–P25 – 7 kurátorů pro děti a mládež

P26–P28 – 3 pracovníci náhradní rodinné péče

3.1.2 Výzkumné šetření mezi personálními pilíři oddělení SPOD

Autorka práce považuje za důležité podrobněji se zabývat „vyladěností“ pocitů, potřeb i hodnot mezi vedoucí a týmem nejbližších kolegů, neboť vnitřní prožívání a osobní přesvědčení je velmi významné pro naplňování hodnot, principů a vizí oddělení SPOD jako celku. Za tímto účelem byla realizována, mezi 4 konzultanty, když jedna konzultantka je současně i pracovnice pro edukaci rodičů, a 3 pracovníky týmu pro ohrožené děti, tzn. se 7 klíčovými pracovníky oddělení SPOD, drobná výzkumná sonda. Vedoucí požádala kolegy o upřímné odpovědi na předem připravené otázky usilující o zmapování vlivů, které umožňují či naopak brání dosažení jejich spokojenosti v práci. Otázkami je opatrně ohledáván i poměrně neznámý pojem flow mezi pomáhajícími pracovníky, který souvisí s pocitem spokojenosti či neuchopitelného štěstí. Dotazování bylo v úvodu obohaceno o několik moudrých výroků, jejichž cílem bylo počáteční tematické naladění tazatelky s respondentem (personálním pilířem týmu). Výsledek evaluace má posloužit vedoucí oddělení zejména jako reflexe toho, co přinesla postupem času nastavená organizační opatření v celém týmu, s cílem pečovat o potřeby jednotlivců svědomitě usilujících o naplňování poslání sociální práce v agendě sociálně-právní ochrany dětí v postmoderní době, která má již nakročeno do doby post faktické, kde neplatí vůbec nic a každý může všechno. Nároky současné doby vystavují pomáhající pracovníky zcela novým a nečekaným výzvám z mnoha stran. Autorka práce si uvědomuje, že se jedná o reflexi dopadů ze subjektivního pohledu jednotlivých respondentů včetně toho, že otázky klade právě vedoucí, byť pracovníci mohli odpovídat anonymně prostřednictvím písemných odpovědí zpracovaných na PC a vložených do obálky, kterou následně předají asistentce odboru. Zajímavé bylo zjištění, že nikdo z oslovených kolegů neměl problém se svojí identifikací. Nabídka anonymity pro ně nebyla důležitá. Lze z toho dovozovat přítomný pocit bezpečí a důvěry pracovníků, kteří se neobávají otevřeně vyjádřit svůj názor.

Autorka práce předkládá zjištění k jednotlivým otázkám vždy již v souhrnné podobě, když zjištěná kvalitativní data před tím prošla analýzou usilující o určitá zobecnění. **Otázka č. 1** cílila na zjištění, zda pracovníci v pomáhající profesi mají povědomí o pojmu či stavu flow, který má velmi blízko k pocitům spokojenosti

a štěstí, které není snadné jednoznačně uchopit. Pět ze sedmi dotázaných pracovníků nezná pojem flow, pouze dva mají povědomí o jeho povznášející síle. Pojem spojují s pozitivním prožitkem, který se dostavuje při činnosti, které se na plno věnují, nebo po ní. Jeden respondent propojuje stav flow s pocitem zažívaného štěstí. Pro autorku práce bylo důležité, aby všichni dotazovaní, byť pojem znají, získali informaci, jak je tento mimořádně hluboký prožitek odbornou literaturou objasňován pro případ, že by se jím chtěli později více zabývat, ať ve svůj vlastní prospěch, nebo ve prospěch klientů.

Otázka č. 2 zjišťovala přítomnost pocitu spokojenosti v pracovním procesu, když autorka práce otázkou zamýšlela a realizovala pokus nepatrně nahlédnout do duše kolegů ve smyslu jedinečných pocitů štěstí ve spojení s výkonem práce v agendě SPOD. Tři respondenti odpověděli bez dalších komentářů, že se v práci spokojeně cítí, jeden z nich uvedl ještě, že se tak cítí často. Ostatní odpovědi byly podrobnější a spokojenost spojovali například s prožitým pocitem štěstí v okamžicích, když se práce ubírá dobrým směrem a je smysluplná, když je práce koníčkem, který baví a naplňuje, když mám kolem sebe dobré lidi, se kterými si rozumím, když mezi námi panuje důvěra a souhra, když panuje dobrá atmosféra v kanceláři a celkově mezi kolegy, když cítím mezi námi empatii a dostane se mi povzbuzení, když společně řešíme a tvoříme postup jak pomoci dětem, když jednám s klienty a dávám do toho hodně úsilí a vidím, že druhé straně to „dochází“ a částečně se jí před mýma očima ulevuje.

Je úžasně povzbuzující, že drobná „sonda do duše“ personálních pilířů týmu přinesla zjištění, která velmi úzce korespondují s aspekty pracovní spokojenosti, o kterých je pojednáváno v kapitole 2.5. Informace o tom, že nejbližší spolupracovníci vedoucí se v práci cítí dobře, že oceňují dobré pracovní vztahy i pracovní atmosféru, že ve své práci vidí smysl a vlastní sebenaplnění, neboť pomáhají jiným, je pozitivní zpětnou vazbou s přímým dopadem na její vlastní pocit spokojenosti.

Otázka č. 3 měla za cíl ještě podrobněji rozkrýt chvíle a momenty, kdy se pracovník cítí spokojeně. Ve všech odpovědích jsou zmíněny chvíle, kdy se práce daří a pracovník v ní vidí smysl či je patrný pozitivní posun, který pracovník přímo ovlivnil tím, že udělal vše, co v dané chvíli mohl nebo uměl. Téměř ve všech odpovědích je také zmínka, která se váže k lidem, kolegům, se kterými se daří spolupráce, která násobí pozitivní efekt pro klienty, která pomáhá rodičům otevřít oči a mysl, díky čemuž si pak najdou odpovědi sami. Často také zaznívá pojem sdílení, pomáhání druhému a radost z toho, že ten druhý zažívá svoji radost a pocit štěstí, například adoptivní rodiče v agendě náhradní rodinné péči, ale i při pomáhání méně zkušenému kolegovi. Velmi zajímavé jsou odpovědi, kde je patrné uvědomění sebe sama. Tím je myšleno, že si pracovník najde chvíli, kdy se může zastavit, pohroužit do sebe, uspokojit jen svoje potřeby, třeba si vypít šálek čaje, vychutnat svačinu či oběd, zavolat alespoň jednou během dne svým vlastním dětem a ujistit se, že jsou v pořádku. Jsou to také chvíle, kdy si respondent vychutnává pocit, že byl oceněn ze strany vedoucí, ne po stránce finanční,

i když i to je důležité, ale zejména ocenění vyjádřené respektem, pochvalou a příležitostí podílet se na dalších nových věcech, které mají smysl. V neposlední řadě jde o chvíle, kdy nejsem sám, ale mám kolem sebe tým, se kterým volně komunikuji např. v supervizích, na poradách, při bálintovských skupinách, ale i při jednáních s klienty. Lze shrnout, že spokojenost klíčových pracovníků oddělení souvisí s podstatou samotné práce, která je smysluplná, neboť v ní jde o pomáhání druhým, dále pak souvisí s lidmi, mezi nimiž se spolupráci daří a v neposlední řadě i to, nakolik se samotnému pracovníkovi daří v průběhu pracovního času uspokojovat své vlastní biologické, psychické a sociální potřeby.

Otázka č. 4 cílí na zjištění provázanosti míry spokojenosti s podílem vlastního vlivu na proces a výsledek vlastní práce. U všech respondentů v různých obměnách lze najít přímou vazbu mezi vlivem na proces, vlastním výkonem či výsledkem a následnou spokojeností. Často zaznívá úvaha o udržení rovnováhy mezi tím, co chci já a co opravdu chce či potřebuje klient. Dále pak úvaha o tom, aby se práce posouvala díky vlivu respondenta správným směrem, směrem pomoci dětem a rodičům. Respondenti popisují vliv jako vlastní aktivitu, kdy ze sebe něco vydávají s jasným cílem, a pokud pak vidí výsledek, že rodiče porozumí a pochopí, dostaví se pocit spokojenosti. Pokud je tento pocit ještě umocněn vyjádřenou zpětnou vazbou od klienta, tak se dostavuje i radost z ocenění. Příjemné pocity občas mívají i ve chvílích, kdy svůj díl práce „odpracovali“ a pak „očekávají“, jak a kam se případ bude dále ubírat. V odpovědích byla také zmínka o vlastní pečlivé přípravě a odpovědnosti, která má také vliv na následnou spokojenost. Zajímavý je i postřeh jedné respondentky, která naopak vnímá „ubíjející“ pocity, když dá do řešení maximum, tedy uplatňuje svůj vliv, ale stejně k pozitivní změně nedochází, tak to ji ve spokojenosti velmi brání. Na základě výpovědí respondentů lze souhrnně dovozovat, že míra pracovní spokojenosti je úzce propojena s tím, kolik vlastní aktivity a energie člověk vynaložil.

Na vlivy, které brání dosahování příjemných prožitků či pocitu spokojenosti v práci se zaměřovala otázka č. 5. Odpovědi respondentů přinesly zajímavé informace. V pěti případech zaznívá fenomén času, kterého se jim nedostává, ať už jde např. o čas na přípravu na náročné jednání, na samostudium, aby měl pocit, že mu „neujíždí vlak“, na regeneraci vlastních sil. Dále je zaznamenán fenomén stresu působený lidmi s jiným nastavením, zejména těmi, kteří panikaří, jsou chaotičtí, nejsou pečliví, jednají jen dle svého pohledu. Třetím významným faktorem je kondice jedince, jak psychická, tak fyzická. Pokud nemá respondent „svůj den“, tak to má významný vliv na prožitky spokojenosti v práci. Nespokojenost se pak násobí, pokud nemá „svůj den“ například i kolega. Souhrnně lze tak říci, že dosažení trvalejší spokojenosti při pracovní činnosti brání nedostatek času, kontakt s lidským faktorem, který vykazuje známky chaosu a momentální psychická a fyzická kondice pracovníka. Jak může s těmito zjištěními naložit vedoucí? Měl by se zaměřit zejména na

fenomén času, který souvisí s pracovní vyčerpáním jednotlivých pracovníků, ale i na celkovou organizaci práce na pracovišti.

Otázka č. 6 zvolila autorka práce proto, aby dala svým klíčovým kolegům prostor pro sebehodnocení. Současně měla záměr případně odhalit nějakou dosud nepoznanou přednost či silnou stránku, která by mohla být později podpořena a využita pro celý tým SPOD. Sumarizací odpovědí na otázku č. 6 bylo zjištěno, že u klíčových pracovníků je jejich potenciál plně využíván. Respondenti vyzdvihli svoje dovednosti, o kterých vedoucí již ví, a právě proto tvoří strategické pilíře oddělení SPOD. Mezi silné stránky patří mimořádně dobré komunikační dovednosti a to jak s dospělými, tak dětskými klienty. Dále pak schopnost empatie, trpělivosti, otevřenosti, kreativity a tvořivosti, dovednost naslouchání a vyladování, propojování, vysoké pracovní nasazení. Odpovědi přinesly zajímavý postřeh o tom, že pokud by měl pracovník možnost dělat jednu určitou věc, ve které se cítí silný často, mohl by v ní dosahovat skutečně mistrovských výsledků a výkonů, což by na jedné straně přispívalo k jeho příjemným prožitkům, ale současně by tím utrpěla jeho „akceschopnost“ v jiných oblastech. Vedoucí oddělení bude se zjištěním nadále pracovat ve své personální práci s celým týmem.

Otázky č. 7 a č. 8 se vztahují k subjektivnímu prožitku přínosu práce pro pracovníka na straně jedné a na druhé straně ke ztrátám, které také s prací souvisejí. Respondenti mezi nejčastější přínos pro sebe sama uvedli prožitek uspokojení a naplnění, že dělají to, co má smysl. Tím je myšleno, že pomáhají druhým. Dále pak možnost seberealizace, vlastní rozvoj a tvůrčí možnosti, radost, přátelství, stabilita a jistota příjmu. Z hlediska vedení je dané zjištění velmi pozitivní, neboť klíčoví pracovníci prožívají shodné pocity jako jejich vedoucí a společný prožitek tak může být „hybnou silou“ pro celý početný tým pracovníků oddělení SPOD.

K otázce č. 8 lze souhrnně uvést, že všichni respondenti uvedli jako významnou ztrátu, která souvisí s prací, čas trávený se svojí rodinou, se svými dětmi, ale i čas na zájmy, odpočinek, spánek. Dále pak jim práce bere energii a duševní síly, ale i ideály. Zjištění zcela potvrzuje, že pracovníci řeší, jak efektivně propojit pracovní a soukromý život. Fenomén sladování soukromého a pracovního života svých zaměstnanců řeší řada firem i úřadů. Vedoucí týmů s ním musí počítat, pokud chtějí dosahovat trvalejších výsledků práce. Pro „úřední prostředí“ je to výzva, která dle autorky práce neznamena aplikovat další nové bonusy, např. v podobě vyššího finančního ohodnocení, více dní dovolené či zdravotního volna, ale spíše trvalé umožnění a efektivní využívání modelu práce home office s různými modifikacemi. Tento bonus by měli mít minimálně klíčoví pracovníci týmu, kterým je tímto opatřením dána důvěra a svoboda. Důvěra v to, že díky své vlastní odpovědnosti kvalitně pracují, ale současně mají možnost naplňovat potřeby spojené se soukromým životem.

Otázka č. 9 dává prostor klíčovým pracovníkům oddělení pro zamyšlení nad pojmem sounáležitost, který, dle autorky práce, úzce souvisí s pojetím smyslu života, kam pracovní život náleží jistě také. Všichni respondenti

se shodují v tom, že sounáležitost patří do pracovního života. Autorka práce považuje za důležité zachovat autenticitu jednotlivých sdělení (popsáno jako výpověď respondenta č. 1 až č. 7), neboť z nich bude nadále čerpat ve svém dalším manažerském působení.

Respondent č. 1 uvedl: „Sounáležitost v pracovním prostředí pro mne znamená vnitřní kázeň pro vztahovou komunikaci s kolegyněmi a kolegy“. Vyjádření respondenta č. 2: „Sounáležitost chápu jako možnost někam patřit, do skupiny lidí, kteří jsou podobně nastaveni a vnímají realitu podobně. Když jsem před několika lety hledala zaměstnání, tak to pro mě bylo hodně důležité“. Respondent č. 3 napsal: „Bez některých kolegů bych si setrvání v tomto zaměstnání nedovedla ani představit a pracovat pod vedoucí našeho oddělení je pro mě čest. Vidět, že má o nás zájem, že se za nás postaví, že je člověk na svém místě se znalostmi přesahujícími nás všechny.“ Respondent č. 4 sdělil zajímavou pochybnost: „Sounáležitost do týmu určitě patří, ale jak hodně má sounáležitosti v týmu být? Kdy má skončit, aby to nebylo ke škodě výsledku? Sounáležitost by neměla znamenat, že se vždy shodneme a budeme zastávat stejné názory.“ Vyjádření respondenta č. 5: „Sounáležitost je pro mě pocit, že někam patřím, že jsem něčeho nedílnou součástí a co umožňuje dosahovat efektivnějších výsledků“. Respondent č. 6: „Sounáležitost má vliv na udržení jakéhokoliv společenství pohromadě. Tým je takové malé společenství, kde je sounáležitost velmi důležitá. Sounáležitost se však v dnešní době pomalu vytrácí, neboť mnozí upřednostňují osobní zájmy a odloučení. Myslím si, že my se dotýkáme této problematiky každý den, při naší práci s klienty, kde vnímáme, jak se vytratila sounáležitost z mnoha rodin.“ Odpověď respondenta č. 7: „Sounáležitost chápu jako to, že k sobě patříme, spolupracujeme spolu, pomáháme si, nenecháváme se vzájemně bez pomoci, vím, na koho se mohu obrátit o radu, pomoc s nějakým trápením, které prožívám a potřebuji ho s někým sdílet. Je to důležité, protože jinak je člověk jako sám voják v poli, který nic nezmuže. Na své spoluhráče bychom se měli spolehnout.“

3.2 Personální proměny oddělení SPOD

V roce 2007, když autorka práce převzala vedení oddělení SPOD, tvořilo tým 20 pracovníků. Jednalo se o 7 kurátorů pro mládež, 12 sociálních pracovníků (opatrovnic) a 1 pracovníci náhradní rodinné péče. Z původního týmu zůstalo na oddělení SPOD k říjnu 2020 již jen 5 pracovníků. Konkrétně 3 kurátoři a 2 sociální pracovníce. Současný tým tak tvoří naprostá převaha nově přijatých pracovníků. Za dobu více jak třinácti let spolupracovala či spolupracuje vedoucí oddělení se 75 pracovníky. Současný stav pracovníků tvoří 36 osob. Do tohoto počtu je zahrnuto i 5 pracovníků, které jsou na mateřské či rodičovské dovolené a jsou momentálně nahrazeny pracovníci s pracovním poměrem na dobu určitou. Oddělení opustilo ve sledovaném mezidobí 39 pracovníků. Z hlediska četnosti a důvodů ukončení pracovního poměru je na prvním místě výpověď ze

strany pracovníka, který odchází mimo magistrát města, ale většinou zůstává v sociální oblasti, několik pracovníků ukončilo pracovní poměr ještě ve zkušební době, dále se jedná o odchody do starobního důchodu a také ukončení pracovního poměru uplynutím doby určité. Tabulka č. 1 a graf č. 1 nabízejí přehled nástupů a ukončení pracovních poměrů ve sledovaném časovém období v reálných počtech.

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Nástup	1	3	2	1	3	2	5
Ukončení	0	2	3	1	1	1	3

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nástup	5	0	6	8	8	6	5
Ukončení	1	1	7	7	4	5	3

Tabulka 1: Přehled nástupů a ukončení PP v letech 2007–2020 (zdroj: autor práce)



Graf 1: Přehled nástupů a ukončení PP v letech 2007–2020 (zdroj: autor práce)

Graf názorně ukazuje, že k nejvýraznější proměně týmu došlo po roce 2015. Zejména rok 2016 se vyznačoval řadou odchodů, ale i nových nástupů. Existuje několik proměnných, které měly na tento stav vliv. Jednalo se především o novelu zákona o sociálně-právní ochraně dětí účinnou od roku 2016, která zakotvila zcela novou povinnost zpracování a nastavení standardů kvality sociálně-právní ochrany pro konkrétní úřad. Součástí standardů kvality byla povinnost naplnit i personální standard, který pro magistrát města znamenal navýšení celkového počtu pracovníků na 29 pracovních pozic včetně vedoucích, tzn. v letech 2016 a 2017 měl tým 29

pozic, v letech 2018 a 2019 pak 31 pozic a od roku 2020 se jedná o 32 pracovních pozic včetně vedoucích. Svůj díl vlivu na personální proměny týmu měla nová zákonná povinnost vyhodnocovat situaci dítěte a jeho rodiny včetně tvorby individuálních plánů ochrany dítěte, což řada pracovníků SPOD vnímala jako neúměrný nárůst administrativy ve vztahu ke konkrétní práci s klientem a v jeho zájmu. Povinnost provádět podrobné vyhodnocení platí pro úřady od roku 2013. Ve stejném roce bylo oddělení rozděleno do tzv. konzultantských skupin mimo jiné i za účelem naplnění teze „nebýt na to sám“. Zvýšené nároky na pracovníky se projevily i v roce 2014, kdy vstoupil v platnost nový občanský zákoník, a pak v následujících letech i zásadní změna v metodickém vedení ze strany Ministerstva práce a sociálních věcí ČR. Tabulka č. 2 předkládá reálná data o počtech a důvodech ukončení pracovních poměrů za sledované období. Nejčteněji je zastoupena výpověď podaná zaměstnancem. Autorka práce si je vědoma toho, že způsob ukončení pracovního poměru výpověď „dohodou“ nemá legislativní oporu, ale záměrem je oddělení výpovědi podané v souladu se zákoníkem práce ze strany pracovníka, neboť k tomu má svoje osobní důvody, od výpovědi, které předcházelo delší období intenzivní motivační a kontrolní práce vedoucí oddělení vůči pracovníkovi, který nevykonával svoji práci řádně a byl tak zásadním způsobem ohrožen kvalitní výkon práce nejenom s konkrétními dětmi a jejich rodinami, ale i práce či dlouhodobě budované dobré jméno oddělení SPOD jako celku.

Důvod	Výpověď sám pracovník	Výpověď po „dohodě“ pro nekvalitní práci	Ukončení ve zkušební době ze strany zaměstnavatele	Odchod do starobního důchodu	Ukončení s koncem doby určité
Četnost	17	10	6	4	2

Tabulka 2: Přehled důvodů a četnost ukončení pracovních poměrů v letech 2007–2020 (zdroj: autor práce)

Lze říci, že popsané vnější okolnosti mají podstatný vliv na práci jednotlivců, ale i celé skupiny, která jak se postupem času ukazuje má svoji sílu, ale současně i křehkost s dopadem do kvality poskytovaných služeb dětským i dospělým klientům. Jistým ukazatelem kvality či spokojenosti s prací oddělení SPOD mohou být i podané stížnosti, byť jsou následně posouzeny v naprosté většině případů jako nedůvodné. Tabulka č. 3 pracuje s reálnými počty stížností podaných v letech 2015–2020 na pracovníky oddělení SPOD magistrátu města. Je velmi zajímavé, že výrazným rokem jejich četnosti je opět rok 2016, což byl rok zásadních personálních změn.

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Počet	5	15	7	6	6	3

Tabulka 3: Počet stížností v letech 2015–2020 (zdroj: autor práce)

3.2.1 Vedení týmu dle zastoupení žen a mužů

Oddělení SPOD tvoří celkem 36 pracovníc a pracovníků. Tým není vyvážený ve smyslu rovnosti zastoupení mužů a žen. Jednoznačně převažují ženy v počtu 32 včetně těch, které jsou aktuálně na mateřské či rodičovské dovolené. Muži jsou zastoupeni v počtu 4. S ohledem na řešenou problematiku by bylo velmi užitečné, pokud by byla pracovní skupina podstatně vyváženější. Lze však shrnout, že fakt dlouhodobé početní převahy žen nad počtem mužů nijak nesnižuje výkonnost těchto mužů, spíše naopak. Vedoucí oddělení má „vypozorováno“, že kolegyně poměrně často a ochotně pracují s postřehy a zkušenostmi svých mužských kolegů. Rozhodně nebylo pozorováno, že by ženy vykazovaly lepší pracovní výsledky oproti „strádajícím“ mužským kolegům.

Při vedení početného týmu s převahou žen je třeba počítat s tím, že mají jinou energii než muži a současně, že se jejich energie v průběhu plynutí času může měnit. Je třeba vycházet z toho, že ženy v pomáhající profesi usilují o možnost projevit svoji vstřícnost, laskavost, zájem, trpělivost, empatii a celkově více sebe sama, než jak to mají muži, u kterých je patrnější přímost, strukturovanost, respekt k pravidlům ve smyslu, když se něco řekne, tak to platí, stručnější vyjadřování bez emotivních konotací, zaměření na výkon a cílenost resp. tah na branku, systematickosti, ale i sklon ke zjednodušování, obratnost při využívání pravidel asertivity a v krajním případě projevená ironie, jako forma pasivní verbální agrese. Autorka práce výčtem projevů neusiluje o úplnost a přesnost, ale spíše jen o naznačení toho, co je pro ženy/pracovnice a muže/pracovníky typičtější. Rozhodně nezamýšlí zásadně kolegy kategorizovat, neboť její praxí ověřená zkušenost s vedením žen i mužů nasvědčuje tomu, že všechny uvedené projevy se čas od času objevují mezi všemi pracovníky oddělení.

Pozice vedoucí obnáší, s odkazem na předchozí sumář projevů žen a mužů, určitý nárok na sebe sama, a to jak ve vztahu ke svým podřízeným, tak i ve vztahu ke klientům oddělení. Jde zejména o nárok na udržení hranic a odstupu, neboť je velmi snadné podlehnout „vlídnému ženskému“ naléhání. Je nutné, pokud v osobnosti vedoucí dominuje přátelskost, zájem, empatie a touha pomáhat, vyvažovat přístup zejména ke kolegyním jistou zdrženlivostí, systematickostí, vysokým pracovním nasazením, analytickým myšlením s důrazem na vyvozování praktických závěrů a nadhledem v kritických situacích, kde by bylo snadné sklouznout k nežádoucím emocím.

V každodenní interakci s kolegyněmi a kolegy řeší vedoucí různé situace, které doprovázejí osobní dilemata. Zejména jde o zvažování přístupů, které oscilují mezi povzbuzováním a vlídným motivováním, pochopením, pomáháním, pečováním až ochraňováním a naopak delegováním, důrazem na samostatnost a individuální odpovědnost, lpěním na dodržování pracovních postupů, vytýkáním chyb a trváním na nápravě, odmítáním a argumentováním nedůvodných požadavků, ale i argumentováním a nalézáním problémů, které brání

dalšímu setrvávání určitého pracovníka na zastávané pozici. Je zřejmé, že se neustále pohybuje mezi „typicky“ mužským a ženským přístupem. Důležité je, aby vedoucí měla možnost na dilemata nahlížet, aby si jich byla vědoma a transparentně komunikovala se svým týmem vše, co je potenciálně problematické. Jako velmi užitečná se jeví při identifikaci potenciálních komplikací v týmu ve smyslu genderu vnitřní intuice, která dle Wikipedie (2020, online) znamená: „*Vhled nebo náhled a v současném užití obvykle označuje náhlé poznání, chápání či odhad nebo rozhodnutí, které není zprostředkováno vědomým uvažováním a ačkoli bývá provázeno pocitem jasnosti a jistoty, není podloženo zřetelnými důvody. Jedno z českých synonym pro intuici je pojem tušení. Intuice může být podmíněna zkušeností a hraje významnou úlohu jak pro rychlé rozhodování pod časovým tlakem, tak také v každé tvořivé činnosti vůbec.*“

Jako efektivní styl vedení pomáhajících profesionálů se jeví vedení s prvky koučování, kde v popředí stojí pedagogika dospělých, která učí, jak se lépe učit a jak se sebou samým vlídně a cíleně zacházet, abychom dělali věci v daný okamžik tak, jak nejlépe umíme. Tento styl vedení je nejefektivnější u zkušených zaměstnanců se značnou vnitřní motivací, tzn. zejména mezi „senior týmem“. Koučování není vhodné pro začínající zaměstnance, neboť dosud nemají osvojené a zažité pracovní postupy a procesy, ale nemají ani dostatek vhodných dovedností, na kterých lze při koučování stavět. Užitečný styl vedení v pomáhající profesi je zejména „lídrovství“, které také nejlépe vyhovuje autorce práce. Poctivou sebereflexí nalézá v sobě prvky lídra, který je svými kolegy přijímán, který jde příkladem, neboť se přímo podílí na všech podstatných aktivitách, nebo s nimi má z předchozích let vlastní zkušenost, který vnáší do týmu inspirace a neotřelé pohledy na věci, které se zdají již být dané bez možnosti změny, který sám usiluje o kreativní přístupy k řešení věcí, nebo se značnou dávkou zaujetí podporuje kreativitu týmovou. Sebereflexe autorky práce koresponduje se zjištěnými daty v rámci dotazníkového šetření, o kterém pojednává kapitola 3.3.3. Pro ucelený pohled na problematiku vedení a řízení početného týmu je třeba uvést, že vedoucí se neobejde bez palety dalších přístupů ke svým kolegům, kam patří i prvky autoritativního vedení, které v určitých momentech přináší nejlepší výsledky. Pokud bude celý tým včetně vedoucí nazírán jako vzájemně se učící organizace, pak všechny dovednosti a přístupy lze vhodně aplikovat do individuální práce s klienty.

3.2.2 Vedení týmu dle věkového složení

Věkové složení oddělení SPOD je velmi pestré. Průměrný věk celé skupiny je 39,5 let. Nejmladší ročník narození je 1994, naopak nejstarší ročník je 1957. Nejpočetněji je zastoupena skupina pracovníků ve věku 30 až 40 let, následují pracovníci ve věku do 30, jen nepatrně menší je pak skupina ve věku 40 až 50 let, vyrovnané jsou dále skupiny pracovníků ve věku 50 až 60 let a nad 60 let. Tabulka č. 4 uvádí reálný přehled

zastoupení vymezených věkových kategorií a současně přehled zastoupení generace Baby boomers, X a Y v týmu SPOD.

Věkové rozmezí	Počet zastoupení	Generace	Počet zastoupení
Do 30 let	9	Y mládomileniál	9
31 až 40 let	12	Y staromileniál + X	12
41 až 50 let	7	X	7
51 až 60 let	4	X + Baby boomers	4
61 a více let	4	Baby boomers	4

Tabulka 4: Přehled počtu pracovníků dle věkových kategorií a dle generací (zdroj: autor práce)

Při vedení početné věkově smíšené skupiny zaměstnanců, ve které jsou zastoupeny tři generace se svými typickými rysy, je nutné neustále podporovat její mezigenerační dialog. Jako velmi efektivní manažerský přístup se jeví průběžná kultivace způsobu komunikace a dovednosti poskytovat mezi sebou vzájemně zpětnou vazbu včetně podpory respektu k jinakosti. V praxi bylo ověřeno, že vhodně „namixovaná“ součinnost kolegů z různých generací mnohdy zajistí tu nejvyšší pomoc konkrétnímu dítěti a jeho rodině. Data v tabulce č. 4 uvádějí, že na oddělení SPOD je několik zástupců z generace Baby boomers a mezi jejich výrazný rys patří respekt k autoritám, důsledné dodržování pracovních postupů, které lze zkontrolovat, zcela přirozená nabídka pomoci kolegovi, který momentálně „něco nemůže“ nebo „něco neumí“, ale také určitá nepohoda, pokud je do týmu implementován inovační prvek. Mají stále dostatek energie pro kvalitní výkon práce, a proto oddalují termín svého odchodu do starobního důchodu na neurčito. Pro práci na oddělení SPOD se jeví jako nejstabilnější a nejefektivnější generace X, neboť disponuje rysy, které jsou předpokladem pro kvalitní profesionální sociální práci. Praxí bylo ověřeno, že jsou stabilní, výkonní, odpovědní, je pro ně důležitá jistota, mají dostatek životních zkušeností, ale současně motivaci pro přijetí změn. Jsou ochotni pracovat přesčas. Oceňují, pokud jsou finančně odměněni, ale na základě toho, že vedoucí sama vyhodnotí jejich úsilí a dobrou práci, než na základě sebehodnocení. Klienty oddělení SPOD je tato generace přijímána velmi dobře, neboť v jejich očích již nejsou „mladí, co nic nevědí o životě“, ale současně nejsou staří, kteří již nerozumí dnešním problémům. Pozitivní je, že generace staromileniálů se velmi záhy od svého zapojení do týmu SPOD svými rysy přibližuje generaci X. Noční můrou vedoucích pracovníků je to, pokud má v týmu více žen z generace Y, které již touží založit vlastní rodinu a jejich případné těhotenství je velmi často spojeno s časným nástupem na nemocenskou a teprve následně na mateřskou a rodičovskou dovolenou. Tato situace, kterou lze sice předvídat, ale zpravidla přichází v nejméně vhodné době, vždy znamená personální oslabení týmu, na které není možné rychle reagovat vhodným opatřením.

Přijímání a následná manažerská práce s generací Y je pro mnohé vedoucí zajímavou výzvou. Autorka práce patřila po delší dobu k zastáncům názoru, že absolvent není vhodným adeptem na neobsazené pozice na oddělení SPOD, neboť nedisponuje souborem potřebných dovedností a zkušeností, které nelze nahradit znalostmi, které ale mnohdy ani nemá. Velmi zajímavě tento postoj popisuje Fromm (1992, s. 39), když uvádí: *„Neznalost pro toho, kdo zná, je dobrá jako znalost, poněvadž obě jsou částmi procesu poznávání, třebaž neznalost tohoto druhu je odlišná od nevědomosti pramenící z nepřemýšlení. Optimum vědění v modu bytí je znát více do hloubky. V modu mít je mít více znalostí.“*

V teoretické části práce bylo poměrně rozsáhle pojednáno o možnostech a limitech této mladé generace. Rozhodně je s ní třeba počítat, a je vhodné lépe se na ni připravit. Například tím, že výběrová řízení budou více kolová, aby bylo možné poznat mladé lidi do větší hloubky, ale i později je třeba s nimi vést časté debaty o tom, jak přemýšlejí, a co je pro ně opravdu důležité. Podstatné je také přijmout fakt, že práce pro ně neznamena životní prioritu, ale rovnocennou záležitost s volným časem, kterého chtějí mít dostatek a chtějí si ho, stejně jako práci, užít. Pro vedoucí, ale i případné mentory či garanty adaptačních procesů, je výzvou nový fenomén, který je pro generaci Y typický. Zaměstnanci z generace Y je na počátku jeho kariery věnováno, aby se stal plnohodnotným členem týmu, maximální úsilí pro jeho zapracování, které ale mnohdy mileniál „odmění“ tak, že odchází jinam, kde to nebude tak náročné, zodpovědné, stresující. Přijmout takové rozhodnutí s klidem a respektem je opravdu náročný úkol, který je ale řešitelný. Zejména tak, že bude vycizelován proces přijímání, který sám o sobě může významně snížit procento neúspěchu a zklamání. Dalším zajímavým rysem generace Y je to, že s klidem chybují. Je to markantní rozdíl od generace X, která naopak svoje chyby obtížněji „rozdýchává“. Lze to přisuzovat jejich výkonovému nastavení, které nebylo a není k chybám příznivé.

Mladý člověk chce stručné a jednoznačné návody, dle kterých se bez dalšího hlubšího zamýšlení řídí. Pokud však připravený postup jasný není, nebo absentuje zcela, tak klidně konstatují: *„...ale když to neznám“*. Zajímavé také je to, že generace Y nemá problém se sebehodnocením. Mnozí jsou schopni vyzdvihnout svoji běžně zajišťovanou agendu jako „mimořádnou“. Což potvrzuje fakt, že chodit do práce je pro mladou generaci samo o sobě něčím výjimečným. Autorka práce má ráda humor, v tom si s mladými lidmi rozumí. S nadsázkou proto někdy používá „suchá“ vyjádření, např. při odchodu z kanceláře: *„měj se fajn a zase přijď, zvu tě“*. Nebo při stesku mladé kolegyně, že toho má „asi“ hodně, když je však doložitelné, že toho má stejně či dokonce méně, než jiní kolegové: *„chtít po lidech v práci práci, je troufalé“*. Tento styl komunikace většinou zabírá. Dieblová (2005, s. 100) s tímto poznatkem souzní a uvádí: *„Sentimentalita se nenosí, v módě je zůstat chladným! Mladé lidi lze sotva oslovit tím, že apelujeme na jejich pocit (např. loajalitu vůči nadřízenému, podniku atd.).“*

Autorka práce považuje za důležité uvést ještě jeden údaj týkající se věku pracovníků. Jedná se o průměrný věk skupiny pracovníků tvořících pilíře týmu, o nichž bylo pojednáváno více v kapitole č. 3.1.1 a 3.1.2. Průměrný věk těchto klíčových zaměstnanců je 42,5 let. Rozdíl s průměrným věkem pracovníků celého oddělení není příliš velký. Jedná se o pouhé 3 roky. S jistou dávkou nadhledu lze říci, že pilíře týmu dosahují věku, který je vstupenkou například do horní komory Parlamentu České republiky, tzn. Senátu, od kterého se očekává nejenom aktivita při projednávání předložených zákonů z Poslanecké sněmovny či aktivita ve smyslu vlastní zákonodárné iniciativy, ale běžný občan především očekává to, že zde hájí zájmy většiny již profesně a životně zkušených lidí s nadhledem, který ti mladší dosud nemají a ani mít nemohou. Původně byl senát jakousi radou starších. Pilíře týmu oddělení jsou jistou obdobou rady starších, ale nikoliv ve smyslu jejich chronologického věku, neboť věk 42,5 let rozhodně není věk seniorský, ale jedná se o tzv. senior pozice, které zastávají ti, kteří jsou v daném oboru zkušenější, než kolegové junioři, bez ohledu na věk. Důležité je však to, aby pracovně a životně zkušený „senior tým“ vždy usiloval o dialog mezi všemi na oddělení zastoupenými generacemi, ale i mezi spolupracujícími partnery z různých oborů s cílem naplňovat smysl sociálně-právní ochrany dětí. Zcela na okraj lze uvést průměrný věk zástupců aktuálního Senátu ČR, který činí 57 let.

3.3 Týmová spolupráce oddělení SPOD

Ověřit týmovou spolupráci a současně funkčnost nastavených organizačních opatření v celé skupině pracovníků, která usilují primárně o kvalitní zajištění sociálně-právní ochrany dětí, není jednoduché. Rok 2020, který se nesmazatelně zapíše do historie nejen České republiky, díky celosvětové pandemii Covid-19, přinesl oddělení SPOD zcela mimořádnou příležitost pro ověření týmovosti. Vzhledem k tomu, že nouzový stav dopadl na všechny oblasti jak pracovního, tak i soukromého života, bez možnosti příprav a většinou s absencí zkušeností s krizovým řízením, bylo zvládnutí nastalé situace zkouškou. Došlo k ověření, jak funkční, spolehlivé a silné jsou mechanismy spolupráce na oddělení, které se ocitlo zcela bez metodického vedení a muselo se tedy spolehnout jen na vlastní dosavadní praxi ověřenou kapacitu. Ještě v průběhu vyhlášeného nouzového stavu, ale již po odeznění počátečních obav a s naopak čerstvě nabytou zkušeností, že agendu SPOD lze zajišťovat i v jiných než standardních podmínkách, byli pracovníci celého oddělení požádáni o vyplnění dotazníku, který cílil, mimo jiné, na zjištění stavu týmovosti mezi pracovníky. Autorka práce považuje za důležité nejprve, před samotnou prezentací výsledků zjištěných z rozsáhlého dotazníkového šetření, popsat již dříve nastavená týmová a organizační opatření a s nimi spojené principy a mechanismy týmové spolupráce, které zcela jistě napomohly zvládnutí nové náročné situaci.

3.3.1 Specializovaný tým v týmu – TOD

Agenda kurátorů pro děti a mládež, náhradní rodinné péče či agenda péče o děti včetně zajištění kolizního opatrovnictví je typická pro všechna oddělení SPOD v ČR, ale specializovaný tým pro ohrožené děti (TOD) oddělení SPOD Magistrátu města Hradec Králové je unikátní. Tým tvoří tři sociální pracovníci (dvě ženy, jeden muž) a je přímo veden vedoucí oddělení. Členové TOD pracují zásadně týmově a jsou vzájemně zastupitelní. Mají přehled o svěřených případech, byť je respektován systém jednoho příslušného koordinátora případu. Jsou operativní při přenosu informací, při hledání variabilních řešení a využívání nástrojů přímé práce s dětským klientem, ale i jeho rodinou. TOD má vlastní systém porad a supervizí. Tým má k dispozici panel expertů, který je složený z dalších odborných specializací (právník, psycholog, etoped, pediatr, příslušník PČR a Městské policie atd.). Zásadním přínosem specializovaného týmu je fakt, že pracovník není na složitý případ nikdy sám, ale má možnost vše sdílet a společně promýšlet. Je tak zaručena nižší psychická zátěž na jednotlivce, byť se jedná o psychicky nejnáročnější případy. TOD v sobě zahrnuje prvky pomoci i kontroly, a to jak interně ve vztahu k případům samotným, ale i k ostatním pracovníkům oddělení SPOD, tak externě ve vztahu ke klientům. Ve vztahu ke klientům jde zejména o tzv. sílu skupiny (tlak), díky které je rychle vytvořen „dobrý postup“ v zájmu ochrany ohroženého dítěte, který současně navozuje pocit „pozor zde končí legrace“.

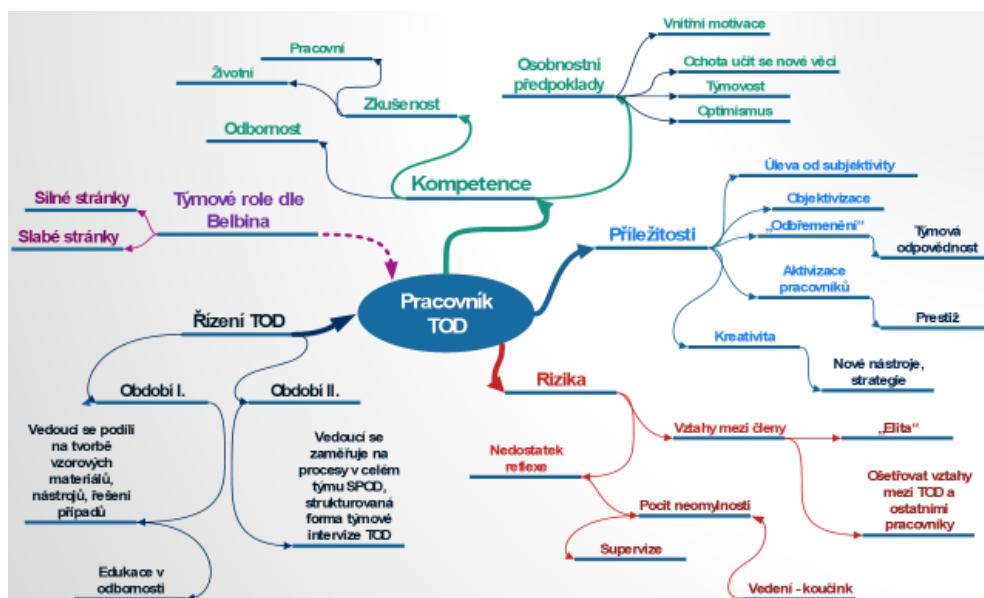
Tým pro ohrožené děti skýtá řadu příležitostí, ale má i svoje riziková místa, která jsou však reflektována v rámci externí odborné supervize (samostatná supervize členů TOD, samostatná supervize vedoucí), ale i dlouhodobého projektu, který se zaměřuje na nástroje řízení kvality a efektivity sociální práce (SocioFactor, s.r.o.). Mezi příležitostmi, ve vztahu k pracovníkům, rozhodně patří tzv. odbřemenění, neboť „nejsem zodpovědný jen já sám“, větší objektivita, neboť platí „více hlav více ví“, dále prostor pro kreativitu ve využívání nových nástrojů a přístupů. Být členem TOD se stává v rámci celého oddělení SPOD prestižní záležitostí. Členství sice klade zvýšené nároky na osobnost pracovníka, ale z manažerského hlediska jde o systém, který se svými výhodami přibližuje tzv. horizontální organizaci, která je považována za organizační strukturu 21. století. Řízení specializovaného týmu probíhá tedy v jiném organizačním, lidském i věcném kontextu. TOD se osvědčuje především tam, kde jsou důležité takové věci, jako rychlost ochrany oprávněných zájmů dětských klientů, komplexní pohled na řešenou situaci klientů a časté změny jejich odůvodněných potřeb.

Tým pro ohrožené děti řeší konkrétní náročné případy, ale současně zajišťuje ostatním kolegům oddělení SPOD edukaci v odbornosti prostřednictvím tzv. týmové intervize s prvky bálintovské skupiny. Oddělení SPOD má dlouhodobě nastavený systém konzultací složitějších případů. Týmová intervize TOD nastupuje do hry po vyčerpání jiných možností (sdílení případu s kolegou v kanceláři, sdílení případu v konzultantské skupině, individuální konzultace případu se svým skupinovým konzultantem, skupinová supervize). Případy

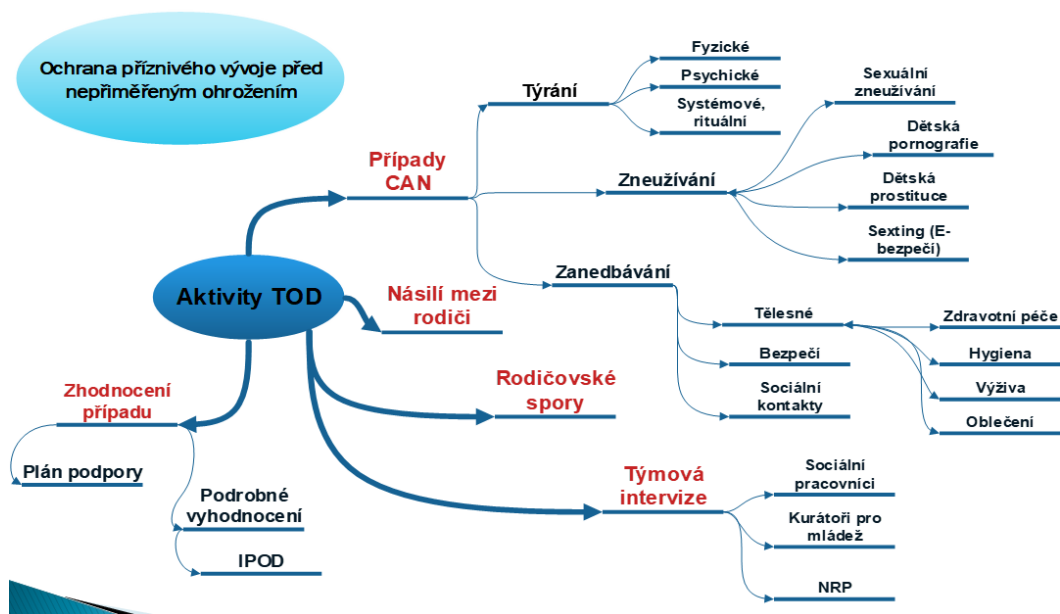
jednotlivých pracovníků se mohou dostat do týmové intervize TOD i na základě přímého požadavku vedoucí oddělení, která iniciuje tzv. metodické setkání, ze kterého vzejdou náměty a doporučení pro řešení případu ke konečnému rozhodnutí ze strany vedoucí.

Je třeba říci, že vytvoření specializovaného mini týmu předcházelo delší období, ve kterém vedoucí oddělení usilovala o vytyčení jeho dílčích cílů, ale i cílů celého oddělení v kontextu výchozí pozice orgánu SPOD v systému ochrany práv dětí v ČR. Zásadním prvkem nastavení je efektivní a bezpečná komunikace, a to jak uvnitř TOD, tak v rámci celého oddělení SPOD. Rozdělení početného oddělení SPOD do menších skupin, včetně TOD, umožňuje vytvářet zajímavé motivační podmínky, které „kultivují“ sounáležitost pracovníků s prioritami týmu SPOD včetně individuálního uspokojení z odvedené práce. Jde o naprostý protipól toho, co stálo na samém počátku realizovaných změn, kterými prošlo celé oddělení SPOD. Jednalo se především o pracovníky kritizovanou často neúměrnou zátěž na jednotlivce a z ní plynoucí demotivaci až znechucení následované ukončením pracovního poměru.

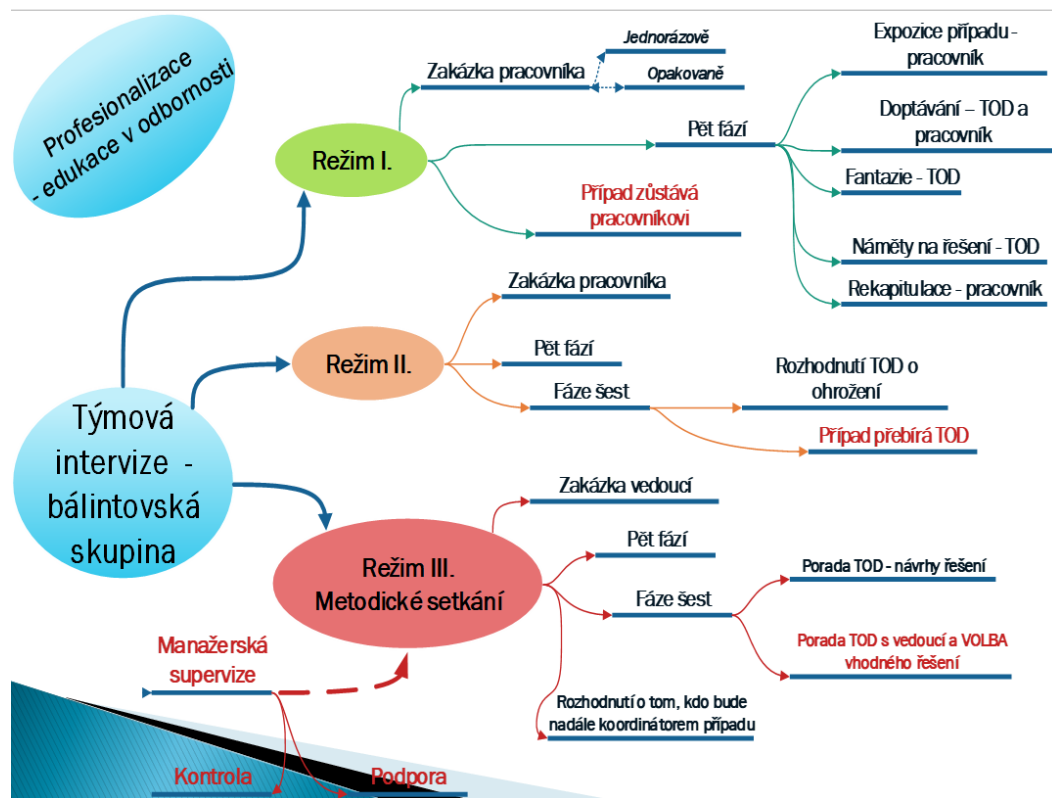
Výchozí premisou vedoucí oddělení pro dynamickou práci s celým týmem je to, že sociální pracovník orgánu SPOD na úrovni obecního úřadu obce s rozšířenou působností by nikdy neměl být osamocen při řešení náročných případů, kde je zajišťována veřejnoprávní ochrana příznivého vývoje dětí před nepřiměřeným ohrožením. Interní a externí spolupráce v týmu či v týmech zajišťuje větší ochranu pro dítě, ale současně chrání i samotné „ochránce“, kteří mohou lépe využívat svůj potenciál, neboť není oslabován tíhou individuální zodpovědnosti, pochybnostmi či nezkušeností a neznalostí. Týmovost uvnitř týmu se tak osvědčuje jako nástroj prevence syndromu vyhoření a současně jako nástroj podporující kreativitu sociálních pracovníků.



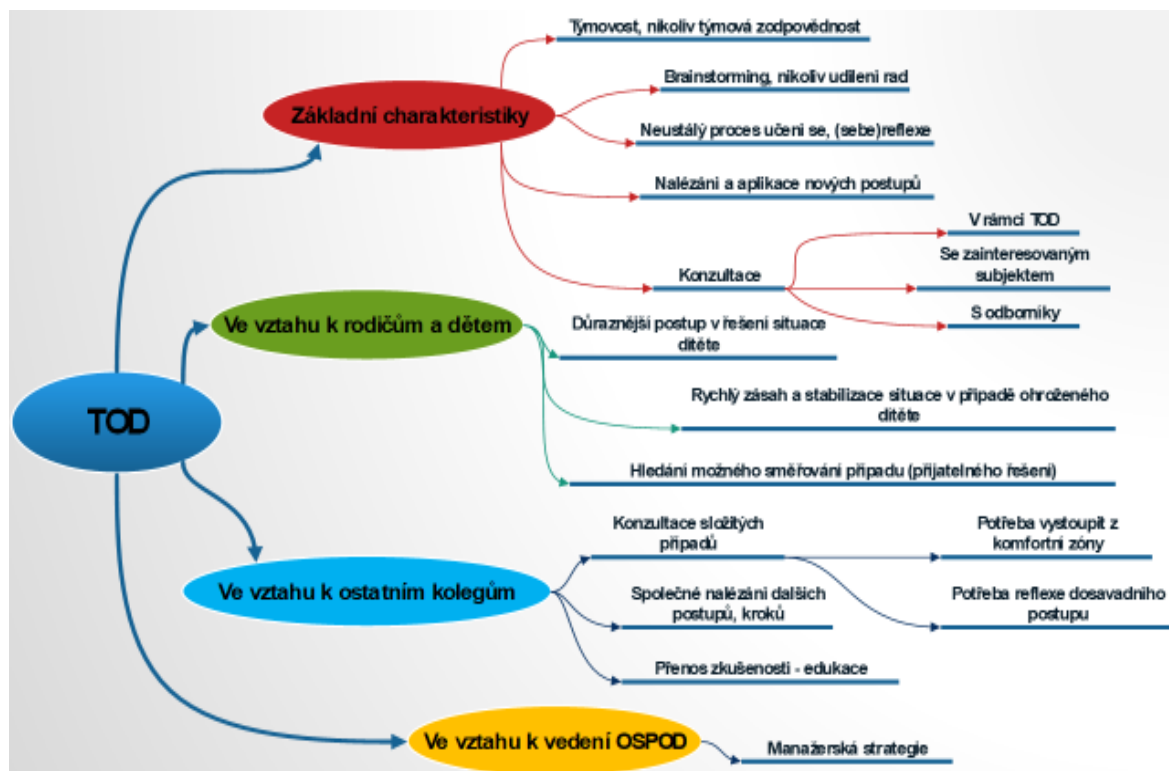
Obrázek 2: Rozšířený kontext činnosti pracovníka týmu pro ohrožené děti (zdroj: autor práce)



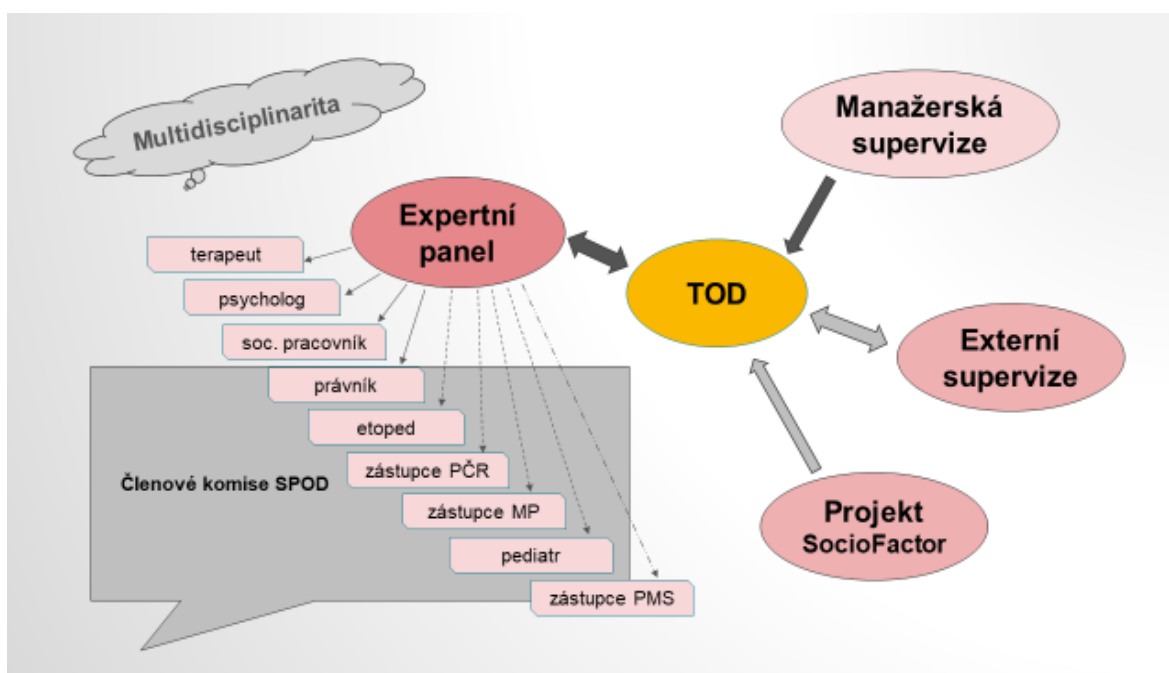
Obrázek 3: Činnost týmu pro ohrožené děti (zdroj: autor práce)



Obrázek 4: Týmová intervize ze strany TOD (zdroj: autor práce)



Obrázek 5: Výchozí charakteristiky TOD a vymezení vztahovosti (zdroj: autor práce)



Obrázek 6: Odborná externí a interní podpora členů týmu pro ohrožené děti (zdroj: autor práce)

Aktivity týmu pro ohrožené děti, zejména jeho efektivita v rámci tzv. bálintovských skupin realizovaných dle zakázek jednotlivých pracovníků oddělení je sledována díky projektu „Nástroje řízení kvality a efektivity sociální práce“, který oddělení SPOD magistrátu města realizuje se společností SocioFactor, s. r. o. Projekt bude ještě zmíněn v kapitole, která pojednává o agendě edukace rodičů. Za účelem zjištění očekávání a inspirací o dalším postupu v náročném případě na straně pracovníka a zjištění připravenosti a přehledu o dalších možnostech řešení tohoto náročného případu na straně zástupců TOD byly vytvořeny dva související dotazníky, které jsou uvedeny části příloh závěrečné práce. Tým pro ohrožené děti jsou dotazníky kompletovány od února 2020. V souvislosti s vyhlášením nouzového stavu v březnu 2020 došlo k přerušení této skupinové práce až do června 2020. Sumarizací dat tak prošlo k 1. 10. 2020 prozatím 26 dotazníků vyplněných pracovníky oddělení SPOD a 25 dotazníků ze strany TOD. Dotazník pro pracovníka SPOD, který přichází pro tzv. inspirace od svých zkušených kolegů, má dvě části. První část vyplní pracovník před začátkem bálintovské skupiny. Popíše v ní svoje očekávání od setkání nad případem. Druhou část vyplní po proběhlé práci a hodnotí, nakolik byla jeho očekávání naplněna. Dále hodnotí atmosféru při konzultaci včetně svého pocitu bezpečí a poslední otázka směřuje k tomu, zda mu setkání přineslo představu o dalším postupu ve složitém případě. TOD hodnotí setkání s pracovníkem až po ukončení společné práce. Zaměřuje se na připravenost pracovníka, zejména jeho orientaci v případě, na atmosféru sezení a dále sleduje, zda pracovník získal po konzultaci náhled na případ v „novém světle“. Dotazníky byly koncipovány záměrně kvalitativně, byť je jejich vyhodnocení náročnější, ale přinášejí poznatky, které lze promítnout do zvyšování kvality práce oddělení SPOD.

Vedoucí oddělení má díky dosavadním výsledkům osvědčeno, že pracovníci většinově umějí formulovat svoje očekávání od setkání s TOD. V širším kontextu realizované práce v zájmu dětí a jejich rodin je to pozitivní zjištění, neboť formulace zakázek či cílů je základ plánovité případové práce. Pracovníci SPOD musí umět formulovat zakázky vůči návazným službám a současně reálné cíle v individuálním plánu ochrany dítěte. Šetřením bylo dále osvědčeno, že v rámci skupinové práce lze naplnit tezi, že žádný pracovník oddělení SPOD nemusí být na náročnou kauzu sám. Naprostá většina pracovníků SPOD se s TOD cítila v bálintovské skupině zcela bezpečně. Pracovníci TOD měli také ve většině případů ze setkání dobrý pocit a atmosféru pro pracovníka vnímali také jako zcela bezpečnou. TOD zjistil v několika případech, že pracovník není dostatečně připravený či orientovaný v případě, byť jsou jasně nastavena pravidla, co musí pracovník vědět o případě, než s ním vstoupí do bálintovské skupiny. Dané zjištění je pro vedoucí podkladem pro větší apel na pracovníky, aby pracovali s reálnými daty, které zjistí podrobnou práci s rodinou ve smyslu konceptu podrobného vyhodnocení situace dítěte a jeho rodiny. Bylo potvrzeno, že pracovník je tím více ve své práci nejistý, pokud nemá dostatečné podklady pro svoji plánovitou činnost v zájmu dítěte a jeho rodiny.

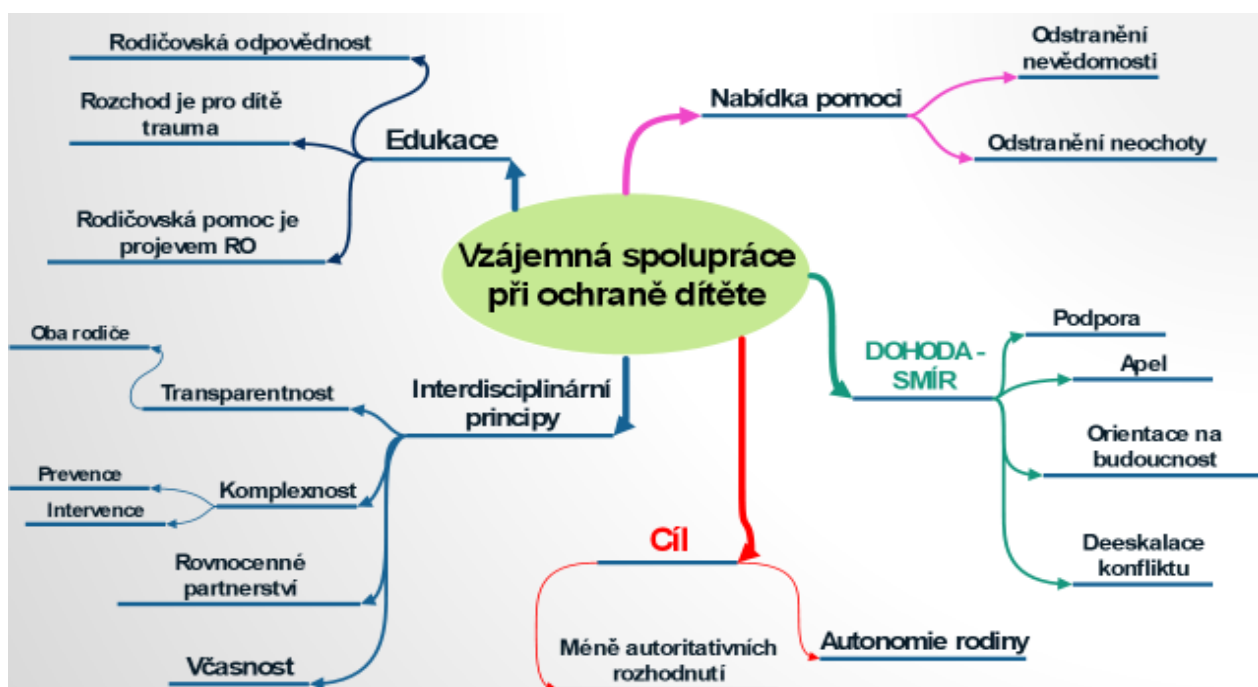
Skupinová práce s TOD tak směřuje pracovníka k tomu, aby neznalost faktů odstranil, a tím ve svém důsledku eliminuje subjektivitu pracovníka, resp. cílí na efektivnější kroky a opatření v zájmu dítěte. Šetření tak jednoznačně ujistilo vedoucí oddělení v tom, že aby byla zajištěna kontinuální kvalitní sociální práce vždy v konkrétním případě, který je pracovníky veden dlouhodoběji, je třeba nastavit pravidlo pro celé oddělení, kterým bude zaručeno, že po uplynutí příslušného času musí koordinátor případu provést reflexi situace dítěte, resp. reflexi svých dosud realizovaných kroků a opatření. Odborné diskusi může být podrobena lhůta, kdy reflexi realizovat a zda i opakovaně. Autorka práce má za to, že takovou lhůtou by mělo být pět měsíců vedení případu v gesci konkrétního pracovníka. Reflexe dle srozumitelných vodítek nasměruje pracovníka buď k ujištění, že je v případě dobře orientovaný a je si vědom směru svojí práce v zájmu dítěte a jeho rodiny, nebo naopak dostane zpětnou vazbu o tom, že by měl svůj dosavadní postup revidovat s týmem profesně zkušených kolegů. Pokud je případ veden nadále po dobu dalších pěti měsíců, pak je třeba reflexi opakovat. Autorka práce avizuje, že je připravena na oddělení SPOD nastavovat nová pravidla s odkazem na tato zjištění a za tím účelem je již vytvořený jednoduchý nástroj (dotazník), který je součástí závěrečné práce v části příloh. Nutno zdůraznit, že „nástroj“ je zcela nový a bude teprve s týmem SPOD sdílen, a teprve po té bude zapracován do standardů kvality SPOD.

3.3.2 Specifická agenda oddělení SPOD - edukace rodičů

Pro mnoho rodičů s nezletilými dětmi, kteří se rozcházejí a prožívají tak jednu z náročných životních situací není vůbec jednoduché porozumět kompetencím pracovníka orgánu SPOD a současně kompetencím procesního kolizního opatrovníka, kterého do této role jmenuje soud. Společné pro obě role je ale to, že usilují o eliminaci dopadů rodičovských neshod do životů dětí. Oddělení SPOD Magistrátu města Hradec Králové dlouhodobě ctí a usiluje o naplnění práva dětí prožívat šťastné a bezstarostné dětství. Za tím účelem byla, mimo jiné, vytvořena specifická agenda, která stojí na poradensko-edukační činnosti za současného využití metod sociální práce. Jde o cílenou činnost, kterou zajišťuje jedna odborně i osobnostně dobře vybavená pracovnice. Lze říci, že se v jejím provedení kloubí lidská moudrost s pracovní aktivitou, které opravdu věří a je pro ni smysluplná. Důležité je to, že se na vzniku tohoto modelu práce sama přímo podílela. Edukace rodičů vychází ve své podstatě z tzv. cochemského modelu. Je však uzpůsobena místním podmínkám. Edukační pracovnice a sociální pracovnice oddělení SPOD v roli kolizní opatrovnice společně pomáhají rodičům dospět k dohodě buď přímo v rámci jednání, nebo je jim pomoc zprostředkována ze strany dalších odborných pracovišť, kde se také snaží rodičům napomoci k dohodě v zájmu dětí. Podstatné je, že se na této formě pomoci dětem a rodičům dohodl jak orgán sociálně-právní ochrany dětí, tak okresní soud i odborné poradny. Společné mají to, že svoji pozornost směřují k potřebám dětí, nikoliv jen k právům rodičů.

Obrázek č. 7 vymezuje výchozí principy nastavené vzájemné spolupráce. V rámci edukačního setkání na oddělení SPOD je kladen důraz na individuální přístup rodičů ke svému dítěti, a to s ohledem na jeho genetické předpoklady a na vývojové potřeby (co v daném věkovém období dítě prožívá a potřebuje), které se s přibývajícím věkem postupně proměňují. Rodiče jsou seznamováni s projevy chování dítěte, které souvisejí s jeho adaptací na rozpad rodiny.

Model práce je prakticky realizován od dubna 2019 až dosud. V mezidobí proběhlo celkem 287 edukačních setkání s rodiči (sumarizace k datu 1. 10. 2020), tzn., jde celkem o 574 matek a otců. Na předem dohodnuté setkání se nedostavilo pouze 10 jednotlivců, což je zcela zanedbatelný počet. Lze tak usuzovat, že soudní usnesení s povinností pro rodiče má pro naprostou většinu z nich stále svoji značnou váhu, a současně tím vzniká jednoznačně vyhrazený prostor pro společné setkání rodičů v zájmu dětí, byť mezi řadou z nich panuje velké napětí a negativní emoce.

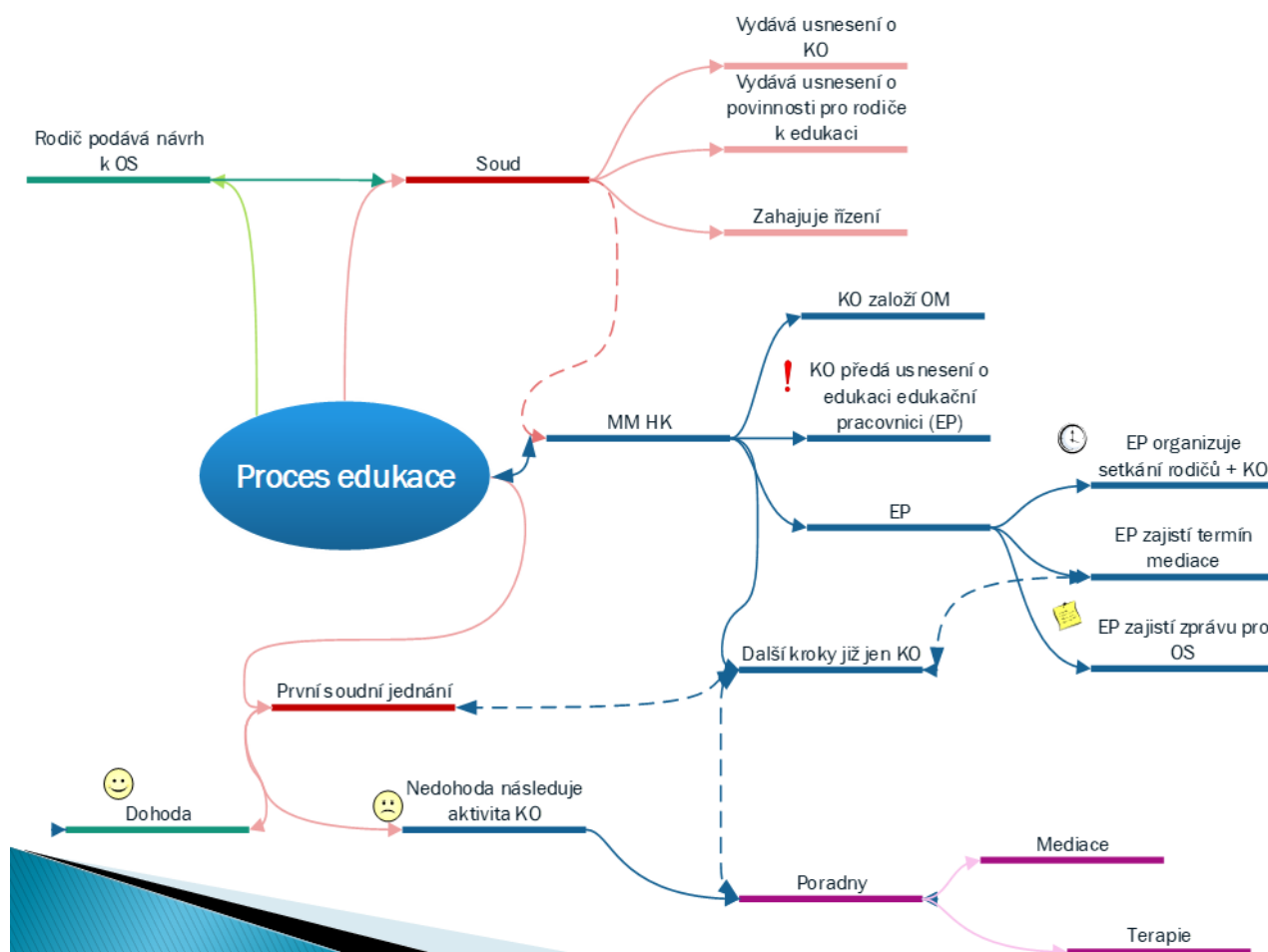


Obrázek 7: Výchozí principy spolupráce při zajišťování edukace rodičů (zdroj: autor práce)

Proces edukace má jasně daný postup, který iniciují samotní rodiče tím, že podají návrh k soudu na úpravu poměrů ke svému dítěti, neboť již nadále nechtějí setrvat v partnerském svazku. Soud následně vydá tři usnesení. Prvním usnesením je zahájeno příslušné řízení, druhým je dítěti jmenován kolizní opatrovník a třetím je rodičům dána povinnost kontaktovat jmenovitého edukačního pracovníka magistrátu města. Rodiče mají lhůtu pro kontaktování pracovníce od tří do pěti dnů po doručení usnesení. Edukační pracovníce

s rodiči telefonicky sjedná termín setkání, na kterém je již také přítomna kolizní opatrovnice. Rodiče jsou velice podrobně seznámeni s kompetencemi kolizního opatrovníka jejich dítěte a průběhem soudního řízení. Jednotnost sdělovaných informací je pro další důvěryhodnou spolupráci s rodiči velmi významným fenoménem. Předchozí nastavení práce totiž umožňovalo rodičům sjednávat si individuální schůzky se sociálními pracovníky, kde usilovali o získání výhodnějšího postavení v očích kolizního opatrovníka k prosazení svých záměrů ve vztahu k dítěti. V podstatě ten, kdo přišel první, měl pocit, že jeho verze partnerského i rodičovského sporu je pravdivá. Naopak druhý rodič měl ve většině případů pocit, že musí svoji verzi již jen obhajovat. Docházelo i k obviňování pracovníků, že straní prvnímu rodiči, byť neměl druhý rodič pro svůj negativní pocit reálnou oporu. Prostředí bez důvěry a respektu není příznivé pro dohody a smírná řešení. Je pochopitelné, že pro řadu sociálních pracovníků byl tento stav demotivující a jejich počáteční odhodlání pomáhat dětem postupně ztrácelo smysl.

Společné setkání rodičů a dvou pracovníků oddělení SPOD umožňuje nejen předat velké množství podstatných informací, což je jistě efektivní, ale především vytváří bezpečný prostor pro aktivizaci rodičů, kteří jsou po celou dobu směřováni ke svému dítěti, nikoliv ke svému partnerskému sporu. Pokud se podaří rodiče tzv. vtáhnout do hry, pak z toho těží všichni, ale zejména děti, které není nutné zatěžovat nadbytečnými procesními úkony s rozchodem rodičů spojenými. Pokud se však smír mezi rodiči nedaří dojednat, pak je využívána součinnost s odbornými poradnami, které nabízejí rodičovskou mediaci. Samozřejmě existují i nadále případy, kdy rodiče odmítají z různých důvodů ustoupit ze svých individuálních postojů a zájmů a upřímná snaha pracovníků oddělení SPOD či poraden nepadá na úrodnou půdu. Soud je vždy o výsledku setkání s rodiči předem písemně informován a má tak možnost vlastní přípravy.



Obrázek 8: Proces edukace v praxi (zdroj: autor práce)

Z pozice vedoucí oddělení SPOD je velice zajímavé sledovat konkrétní data související s tímto modelem práce, neboť přináší zajímavé výstupy. Jedná se o zjištění, že ve 173 případech rodiče dospěli při společném setkání k dohodě o formě péče. Ve 30 případech rodiče využili zprostředkovanou mediaci, která také vedla ke smíru. V 16 případech se rodiče po edukačním setkání rozhodli pro zpětvzetí svého návrhu u soudu. Celkem tak jde o 219 případů, které v rámci daného modelu práce skončilo smírem, což je především citlivé pro děti, které se ale, bohužel, tak jako tak budou nuceny vypořádat s faktem, že jejich maminka s tatínkem již netvoří pár. Při procentním vyjádření zjištěných dat hovoříme o téměř 75 % případů s pozitivním výsledkem v zájmu dětí, oproti 25 % sporných případů, které se různě komplikují a samozřejmě u soudu časově protahují, ale i mnohdy pro rodiče i celý systém prodražují.

Dobrý pocit z toho, že model práce je funkční a užitečný lze podpořit i výstupy projektu „Nástroje řízení kvality a efektivity sociální práce“, který oddělení SPOD realizuje se společností SocioFactor, s. r. o. Za účelem evaluace dopadů proběhlé edukace rodičů byl vytvořen počátkem roku 2020 dotazník. Samotný dotazník je

součástí závěrečné práce v části příloh. Data získaná z dotazníků porovnáním s počtem uzavřených dohod v zájmu dětí lze nazírat jako důkazy efektivity, ale i zvyšující se kvality nabízených služeb na oddělení SPOD. Následující přehled informací svědčí pro skvělou práci edukační pracovnice, ale i participujících sociálních pracovníků oddělení SPOD, v rolích kolizních opatrovníků, které se dle jednotlivých případů průběžně mění. Je třeba zdůraznit, že rodiče dotazníky dobrovolně vyplňují a vhazují do předem připravené schránky. Reakce rodičů je tak známkou pro ně bezpečného prostředí.

Edukační pracovnice distribuuje dotazníky od března 2020. Situace s epidemií Covid-19 přinesla řadu omezení, která se dotkla i soudního systému, ve kterém došlo k poměrně značným prodlevám i v opatrovnických případech, což se samozřejmě promítá i do počtu proběhlých edukací za rok 2020. Sumarizací dat prošlo prozatím 90 dotazníků od rodičů.

Otázka č.1 se zaměřuje na zjištění, zda je při setkání rodičům dostatečně vysvětlena role edukační pracovnice.

Ano zcela	Spíše ano	Spíše ne	Vůbec ne
88	2	0	0

Tabulka 5: Odpovědi na otázku týkající se role edukační pracovnice (zdroj: autor práce)

Otázka č. 2 zjišťuje skutečnosti, které se týkají srozumitelnosti odpovědí edukační pracovnice na všechny položené otázky ze strany rodičů při setkání.

Ano zcela	Spíše ano	Spíše ne	Vůbec ne	Bez odpovědi
84	5	0	0	1

Tabulka 6: Odpovědi na otázku týkající se srozumitelnosti odpovědí pro rodiče (zdroj: autor práce)

Dosud vyplněné dotazníky obsahovaly i několik slovních komentářů k otázce č. 2. Například se jedná o odpovědi: *byla jsem naprosto spokojená s přístupem sociální pracovnice, obě pracovnice byly velice příjemné a vše se snažily vysvětlit, mockrát děkuji, výborná komunikace a srozumitelnost, obě byly úžasné, vstřícné a milé, obě pracovnice byly empatické.*

Otázka č. 3 zaměřuje pozornost na roli kolizního opatrovníka, která bývá mnohými rodiči přeceňována, neboť se domnívají, že on je tím, kdo bude mít zásadní vliv na konečné rozhodnutí soudu a je tedy vhodné či dokonce nutné si ho svojí subjektivní verzí naklonit. Podrobné vysvětlení role je tak zcela zásadní pro

vytvoření a následné udržení důvěryhodného objektivního vztahu s rodiči a jejich dětmi, které kolizní opatrovník u soudního řízení zastupuje. Kolizní opatrovník se později, pokud by toho bylo třeba, může odkazovat na již sdělené informace. Zápis ze setkání s rodiči obsahuje také informaci o tom, že rodičům byl předán tzv. Průvodce pro rodiče v náročné životní situaci, který byl pro tyto účely speciálně sestaven, graficky zpracován a na náklady magistrátu města vytištěn a označen ISBN.

Ano zcela	Spíše ano	Spíše ne	Vůbec ne
85	4	1	0

Tabulka 7: Odpovědi na otázku týkající se role kolizního opatrovníka (zdroj: autor práce)

Otázka č. 4 zjišťuje skutečnosti, které se týkají srozumitelnosti odpovědí kolizní opatrovnice na všechny položené otázky ze strany rodičů při setkání.

Ano zcela	Spíše ano	Spíše ne	Vůbec ne	Bez odpovědi
83	5	1	0	1

Tabulka 8: Odpovědi na otázku týkající se srozumitelnosti odpovědí pro rodiče (zdroj: autor práce)

Někteří rodiče využili možnosti i dalšího komentáře a napsali například: *jednání bylo super, vše krásně vysvětlené, vysoce profesionální, setkání je velmi prospěšné a pracovnice mají precizní přístup, příjemné setkání, obě dámy byly milé a moc jim děkuji za jejich čas, moc příjemné na to, o čem se zde jedná, dávám 1*, setkání proběhlo ve vřelé atmosféře, vše probíhalo věcně, korektně a na úrovni, obě pracovnice jsou velké profesionálky, atmosféra byla klidná, přívětivá a nenásilná, poprvé jsem na OSPOD spokojen, děkuji za vysvětlení a rady, velmi příjemné setkání v klidném prostředí, pokud partner nespolupracuje, tak ani sebelepší pracovník s tím nic neudělá.*

Autorka práce považuje za velmi přínosné, aby závěrečná práce obsahovala reflexi pracovnice, která edukaci rodičů na oddělení SPOD zajišťuje. Komparace výsledků dotazníkového šetření mezi klienty s reflexí zodpovědné pracovnice jednoznačně dokládá, že nastavená agenda v rámci oddělení SPOD má zásadní význam a je přínosná jak pro rodiče, tak hlavně dopadá do života nezletilých dětí, což bylo při realizaci organizační změny zásadním motivem. Následující doslovná reflexe je publikována s výslovným souhlasem Mgr. Edity Mikoláškové, která na oddělení SPOD magistrátu města agendu edukace rodičů zajišťuje od samého počátku a významně se podílí na tvorbě obsahu i formy.

„Edukaci (edukační schůzku) vnímám jako prostor pro rodiče k zastavení se (kteří jsou obvykle nadměrně zatíženi svým partnerským konfliktem) v bezpečném prostředí a čase za přítomnosti „profi“ sociálních pracovníků. Na edukačním setkání se jim dostane zpočátku základních informací ke koliznímu opatrovnictví (to je zahřívací kolo pro všechny), následně přistupuji k otevření jejich vlastního životního příběhu, který eskaloval do partnerského a někdy i rodičovského konfliktu. V tento moment vidí rodič především sám sebe (své potřeby), jen malé procento rodičů se dokáže na situaci podívat pouze očima dítěte. Přichází fáze zrcadlení vnímání rodičovského konfliktu jejich dítětem (dětmi). Rodiče vedu k uvědomění nadměrné zátěže, stresu jejich dětí, které se často stávají prostředníky emotivní rodičovské komunikace a „vyrovnávají“ rodičovský konflikt vlastními dětskými silami, kdy řada dětí „hlídá“ podvědomě situaci rodičů a tzv. vyvažuje. V této fázi se rodiče často „vnitřně ztiší“, ale navenek to většina nedá najevo a „jede“ v konfliktu dál, někdy i lehce s námi. Je to část, které se věnuji nejvíce, protože nastává prostor pro vytváření možností, variant jak dítěti pomoci, ulehčit a ulevit mu od nastalé rodinné situace. Zapojuji v průběhu parťáka (kolizního opatrovníka), který má své právní okénko v podobě seznámení rodičů s typy péče, případně ho nechávám doplnit rodičovskou odpovědností, jde mi o to, aby rodiče pochopili, že jsme na oddělení sociálně-právní ochrany dětí, kde hájíme především zájmy jejich dětí (de facto před nimi samotnými) a nestavíme se za jednoho z rodičů, prostě pracujeme v týmu. Snažím se, aby rodiče byli aktivní, vyzývám je k vyjádření, co je pro jejich dítě z jejich pohledu nejlepší a co jsou pro to ochotni udělat, zařídit, v čem ustoupit, a vlastními návrhy je aktivizuji (doslova burcuji) „k nejlepšímu“ řešení pro jejich dítě, které znají častokrát sami. Dávám si práci s detailním rozpracováním např. kontaktů (styk) s ohledem na zájmovou činnost, přípravu na vyučování. Vždy to s rodiči sepisuji, hledám kompromisy, vedu je k ústupkům, často s rodiči vymyslíme „zkušební režim“. Pokud se dohoda rodičů podaří, pak zapojuji kolizní opatrovníci, která v obecné rovině (někdy s odkazem na občanský zákoník) hovoří o vyživovací povinnosti rodičů. Tady vlastní ambice na dohodu nemám, ale častokrát se podaří dohoda i na výživném. Nejdůležitější pro mě je směřem k rodičům a potažmo k jejich dětem, seznámit je se závěry jednání, které následně odešlu soudu. Zásadní je, aby všemu rodiče rozuměli a se závěrem souhlasili. Rodič, který má jasno, může lépe dohodu společně s druhým rodičem sdělit svému dítěti (dětmi), proto na tom trvám. Netvořím dohody za každou cenu. Myslím, že již poznám, kdy rodič dohodu „nepřijal“ nebo souhlasí, protože se to od něho očekává. V tom případě volím jiné kroky, jen „zkušební“ režim, mediaci. Smysl edukačních schůzek vnímám v setkání se rodičů na jednom místě s předáním zásadních právních informací spjatých s individuálním přístupem k dané rodině a respektem ke všem zúčastněným, kdy se dle mého soudu proces celkově zrychlí a situace kolem dětí se rychleji vyřeší. Řada rodičů mě do telefonu žádá (prosí) o co nejčasnější termín edukace, protože očekávají, že se situace po schůzce uklidní. Jsem si jista, že řada rodičů během jednání prozře a pochopí, že jednáme v zájmu jejich dětí, a začne přemýšlet trochu jinak. Tím, že si dávám práci pomoci vyřešit jejich situace smířčí cestou, kdy jsou rodiče z toho často překvapeni,

vyjadřují k nám respekt a upřímně děkují za pomoc. Edukační schůzky mají svůj smysl, pomáhají rodičům (propojení sociálněprávního poradenství s psychologickými poznatky o prožívání dětí), ale hlavně jejich dětem. I na dálku pracujeme s dětmi prostřednictvím svých rodičů, mají za úkol s dětmi pohovořit a sdělit jim svoji „dohodu“ či „nedohodu“. Rodiče dostanou návod, jak na to, je to jeden z bodů závěru jednání“.

3.3.3 Dotazníkové šetření mezi pracovníky po první vlně pandemie

Dotazník s otevřenými otázkami byl vyplněn 28 pracovníky. Odpovědi zpracovali všichni pracovníci v PC podobě. Pro zajištění anonymity odevzdávali odpovědi v obálkách a do předem připravené schránky v kanceláři asistentky vedoucího odboru. Termín pro odevzdání byl všemi pracovníky dodržen. Dotazník v sobě zahrnoval otázky týkající se několika rovin. Zejména šlo o zhodnocení, jak byla situace zvládnuta ve vztahu k pracovníkům, kteří jsou také jen lidmi se svými potřebami a strachy. Pozornost byla dále zaměřena na zjištění, zda strach z neznámého a nejistota z dalšího vývoje ovlivnila profesionalitu jednotlivců, a jaký dopad měla situace na vztahy a dosud žité hodnoty v týmu. Dotazování se týkalo i fenoménu komunikace ve smyslu forem komunikace, toků, otevřenosti, užitečnosti, ale i prvků pochopení či soucitu. Neméně důležité bylo ohledávání tématu spojeného s technickým zajištěním výkonu práce v náročné situaci. Významným tématem bylo i řízení a organizování práce ze strany vedení, s důrazem na možnost upřímně vyjádřit subjektivní vnímání prožitého stavu pracovníky a to jak ve vztahu ke klientům, tak i spolupracujícím službám. V neposlední řadě dotazník obsahoval i ocenění pracovníků pro jejich vysoké nasazení. Autorka práce považuje provedené zjišťování mezi pomáhajícími pracovníky za významné, neboť bezprostředně navazovalo na zcela mimořádné období, které nikdo z pracovníků dříve nezažil. Výsledky jsou proto předkládány v poměrně rozsáhlé podobě. Autorka práce získané informace analyzuje a snaží se o jejich zobecnění do podoby reálných podnětů a inspirací, na které lze navázat dalšími manažerskými opatřeními. Dotazník je součástí práce v části příloh.

Otázka č. 1 byla zaměřena na zhodnocení organizace práce v mimořádné situaci, na kterou nebyl nikdo předem připraven. Sumář zjištění lze především využít v rámci aktualizace Standardů kvality sociálně-právní ochrany dětí magistrátu města, zejména standard č. 11, který upravuje rizikové a nouzové situace. Zjištěná data lze nazírat z více úrovní. Pokud se jedná o zobecněné vyhodnocení organizace práce v době nouzového stavu, pak byla souhrnně hodnocena pozitivně (použitá slova *hodnotím kladně, dobře, skvěle, výborně, bez problémů, bez výhrad, bez paniky* ...). Z manažerského hlediska lze mít ze zvládnutí situace dobrý pocit, neboť agenda SPOD byla zajištěna a současně pracovníci se cítili bezpečně a chráněni.

Otázka v sobě zahrnuje i hledisko času ve smyslu přenosu informací do týmu. V této souvislosti byla velmi oceňována počáteční rychlost přijatých opatření k zajištění informační platformy pro pracovníky (nový systém). Fenomén času byl reflektován i ve smyslu „nově vzniklého prostoru“, proti běžné praxi, na dlouhé telefonické hovory s klienty s prvky krizové intervence. Oceňovány byly včasné a průběžně předávané a zejména sumarizované informace k tématu Covid-19, ale i k postupům práce (použitá slova *pružné, rychlé, logické, správné, srozumitelné, účelné, profesionální, flexibilní, funkční* ...). Z manažerského hlediska lze mít za prokázané, že rychlost, s jakou jsou přijímána opatření, je rozhodující při eliminaci bezradnosti a nejistoty pracovníků, kteří nesou zodpovědnost za zajištění agendy cílící na ochranu práv a zájmů nezletilých dětí a jejich rodičů.

Pokud se jedná o samotnou organizaci práce, tak jak byla reálně praktikována, bylo velmi oceňováno rozdělení do 4 skupin, kde byly vždy zastoupeny všechny specifické agendy (zejména agenda kurately, opatrovnictví, náhradní rodinné péče, syndrom CAN), ale současně byl brán zřetel na přednosti či limity jednotlivých členů nově sestavených týmů. Osvědčil se tým konzultantů (tři skupiny vedly stávající konzultantky, jednu vedoucí oddělení), klíčový tým vedoucí oddělení, který souzní s jejími hodnotami a prioritami při řízení oddělení, který okamžitě „naskočil“ do módu společné odpovědnosti a maximální snahy situaci týmově zvládnout. Byla oceňována zejména počáteční organizace práce, kdy bylo patrné přesné a cílené zadávání konkrétních úkolů konkrétním pracovníkům. Jednalo se například o sběr a sumarizaci určitého typu informací a jejich uložení do srozumitelně označených a všem dostupných souborů (jedno společné informační úložiště). Kladně byla hodnocena i sumarizace společných témat či problémů, které se objevovaly se zvýšenou četností v jednotlivých týdnech ve všech skupinách. Sumáře byly podkladem při tvorbě rychle využitelných vzorových materiálů a manuálů, které mohli všichni zaměstnanci využívat v zájmu klientů. Nové materiály, tvořené zejména vedoucí a tzv. senior týmem, lze nazírat i jako rozvojové inspirace, které by za normální situace mohly přicházet z bálintovských skupin realizovaných týmem pro ohrožené děti, tak jak o nich pojednává kapitola 3.3.1.

V otázce č. 1 respondenti hodnotili i prvek komunikace, byť primárně je na komunikaci zaměřena otázka č. 5. Sumář dat přinesl zjištění, že je oceňováno především hromadné sdílení konkrétních a prakticky využitelných informací. Pozitivně byl reflektován „lidský přístup a zájem“ vedoucí o zajištění svěřené agendy, ale s pochopením pro znatelný strach pracovníků o vlastní zdraví a život a zdraví svých blízkých, ale i celkové obavy z neznámého. Z manažerského hlediska lze mít za prokázané, že chápající lidský přístup je významným prvkem při zvládání krizových situací. Pomáhající pracovník, byť se od něho očekává především profesionalita, je v první řadě také jen člověk se svým strachem, se svými limity a možnostmi a v době „nouze“ je zvýšeně citlivý na způsob komunikace. Je tak třeba pečlivě zvažovat, byť se jedná o zvýšený nárok

na vedení, jakým způsobem budou úkoly zadávány. Pokud v době nouze cítí zaměstnanec lidskou podporu a pochopení, pak je schopen a současně daleko více ochoten podporovat druhé, což je jasný dopad do kvality poskytovaných služeb ze strany oddělení SPOD.

Otázka č. 2 vybízela respondenty šetření k reflexi toho, co bylo dle jejich subjektivního názoru užitečné. Zjištěná data jsou opět sumarizována v několika rovinách. Pokud jde o rovinu „lidského faktoru“ bylo zjištěno, že díky nastaveným opatřením neměl jednotlivec, byť byl fyzicky sám, pocit, že je na vše sám. Naopak zažíval pocit, že díky zájmu vedení a kolegů ze „své“ skupiny, nebo i těch fyzicky nepřítomných, lze mimořádnou situaci bezpečně zvládnout. Užitečným z hlediska technických záležitostí se ukázalo operativní nastavování vzdálených přístupů k PC při aplikaci modelu práce home office a postupné zajišťování dostatečného množství vhodných ochranných pomůcek, ale i uzavření úřadu v prvních dnech krize, čímž vznikl prostor pro regulování skutečně potřebných osobních kontaktů s klienty. Mezi opravdu užitečná organizační opatření byla respondenty zařazena operativní porada vedoucí s týmem klíčových pracovníků, ještě před vyhlášením nouzového stavu, s cílem komunikovat současný stav a zadat úkoly směřující ke zjištění možností oddělení SPOD, ale i dalších spolupracujících složek, dále rozdělení do čtyř menších skupin, vytvoření informační platformy s jedním úložným místem dostupným pro všechny, postupné vytváření stručných a cílených návodů a tematických materiálů a rad jak pro pracovníky, tak pro klienty včetně manuálu krizové intervence, průběžně aktualizovaná nabídka služeb, vedoucí vytvořený souhrn priorit ve vztahu ke klientům, na které se mají pracovníci zaměřit, ať již v režimu práce na úřadě, nebo v rámci home office. Prvkem užitečnosti v případě komunikace se jevila logičnost třídění informací, operativnost, ale i volnost a prostor pro kreativitu jednotlivých týmů. V odpovědích na otázku č. 2 bylo souhrnně zjištěno, že agendu SPOD lze po určitou dobu zajišťovat v nezbytném rozsahu, kdy méně podstatné může počkat, že do budoucna lze lépe a efektivněji využívat moderní technologie včetně režimu práce home office. Bylo ale také ověřeno, že osobní kontakt, ať s klienty či kolegy, je v pomáhající profesi nenahraditelný.

Otázka č. 3 dala respondentům prostor pro sdělení, kde a v čem viděli slabiny, co náročnou situaci komplikovalo či co bylo nadbytečné. Největší technickou komplikací byl pro pracovníky nedostatek mobilních telefonů, o které se museli dělit mezi sebou. Dále byl problém se zajištěním vzdálených přístupů k PC, zejména v prvních dnech nouzového stavu. Komplikací se stala i změna nastavení outlook.office v počáteční době, když na tento komunikační kanál všichni spoléhali. Jako problém byla vyhodnocena i přetížená kapacita kolegů IT oddělení. Komplikací se v průběhu času stalo, ze strany vedení magistrátu města povinné, rozdělení oddělení na „dvousměnný režim“, ve kterém se střídaly již jen dvě skupiny, které však měly minimum času na výměnu, a docházelo tak k rizikovému setkávání kolegů, ale hlavně výkon práce byl zcela neefektivní. Někteří respondenti vnímali jako komplikaci rozdílnost nastavení svých kolegů ve smyslu odolnosti vůči stresu

a zátěžovým situacím (každý zvládáme svůj strach a obavy jinak). Pro nepatrné procento respondentů bylo na počátku komplikací zvýšené množství informací, které pro ně bylo obtížné sledovat a zpracovat, ale i tak se postupně zorientovali. Jako největší komplikace či problém byl dotázanými respondenty hodnocen přístup nadřízeného orgánu na krajské úrovni. Nejčastěji zaznívala kritika způsobu komunikace, která probíhala bez zájmu o skutečné dění na oddělení, bez podpory a metodického vedení, bez lidského a chápajícího přístupu, ale naopak s prvky arogance. Dotázaní vyjadřovali svůj údiv a znechucení z charakteru lidí na krajských pozicích, když z rétoriky písemných sdělení bylo patrné, jak na pracovníky „v první linii“ nahlíží, konkrétně jako na „*poddané, lemply či hysterky*“. Komunikace ze strany krajských pracovníků se po obsahové stránce soustředila převážně na přeposílání informací ze strany MPSV ČR, tzn. bez jakékoliv vlastní metodické invence.

Otázka č. 4 směřovala ke zjištění, co vše pracovníkům při zvládnutí mimořádné situace chybělo. Nejčteněji byla zaznamenána odpověď, že kolegové, osobní sdílení případů, běžně příjemná atmosféra na pracovišti a jeho šum a ruch, nemožnost osobního kontaktu s klienty a kolegy. Menší skupina respondentů, shodně jako u otázky č. 3, vyjádřila výhrady k technickému zajištění (absence mobilních telefonů, nízká podpora IT kolegů). Problémem byla, zejména na počátku, naprosto nedostatečná vybavenost ochrannými prostředky. Jen okrajově byla mezi absentující prvky zařazena malá komunikace vůči řadovým pracovníkům ze strany vedení magistrátu města. Naopak významně absentujícím prvkem byla vyhodnocena nulová součinnost krajských kolegů, kteří projevili výslovný nezáměr o pomoc při zajištění ochranných pomůcek (zejména na počátku stavu nouze) včetně nezáměru o realizaci metodické podpory a pomoci v mimořádné situaci včetně vytváření nových funkčních či smysluplných pracovních postupů, když se převážně odkazovali na konstatování „*zákon říká*“.

Otázka č. 5 byla zaměřena na vyhodnocení stylu a forem komunikace vzájemně mezi kolegy oddělení. Souhrn dat přinesl zjištění, že komunikace na oddělení probíhala bez komplikací mezi všemi a na všech úrovních. Pracovníci využívali jak osobní, tak telefonické sdělení, dále e-mailovou formu, WhatsApp, Skype. Odpovědi ukázaly, že tým je i v mimořádných podmínkách schopen a připraven sdílet, vzájemně si pomáhat, radit, doporučovat. Pracovníci hodnotili týmovou komunikaci, jako zcela prvořadý nástroj pro zvládnutí náročných situací. Respondenti oceňovali v komunikaci zejména otevřenost, dostupnost, respekt k nastaveným pravidlům, transparentnost, která nedává prostor ke spekulacím, vstřícnost, která umocňuje pocit, že vše společně překonáme. Z šetření vyplynulo, že situace pracovníkům přinesla poznání, že tým je nastaven prostřednictvím komunikace vzájemně si pomáhat, podporovat se, inspirovat se.

Naopak **otázka č. 6** byla zaměřena na vyhodnocení stylu a forem komunikace ze strany vedoucí oddělení příp. vedení magistrátu vůči pracovníkům oddělení. Šetření přineslo pozitivní hodnocení stylu komunikace ze

strany vedoucí oddělení, která využívala ústní i písemnou formu. V dotaznících zaznívalo, např. „výborné hodnocení, bez výhrad, nadstandardně, dostatek informací, bezproblémová, rychlá, dostupná i mimo pracovní dobu, srozumitelnost, důvěra v samostatnou práci, důvěra v odbornost týmu, lidský přístup, podpora spolupráce, patrná angažovanost, oceňuji komunikaci s institucemi v náš prospěch, včasnost, bezodkladnost, možnost přípravy na změnu, oceňuji informace o postupu co a jak, vyjadřovala podporu v mimořádné situaci, byla stále dostupná na telefonu či e-mailu, maximálně vstřícná, konstruktivní, oceňuji to, že máme komunikativní vedoucí, které můžeme sdělit svoje silné i slabé stránky, máme možnost domluvit se, vážím si toho, že myslela i na naše rodiny, na naše děti, měli jsme zastání, uklidnění, úplnost informací, uspořádanost, oceňuji naše zastání proti KÚ, dostatek informací mi umožnil být jistější, nebyla jsem tolik paralyzovaná, ujasnění kompetencí, oceňuji návodné a jasné instrukce, z komunikace byl cítit zájem o nás všechny, člověk na svém místě, skvělá organizátorka, která věděla, kde jsou nedostatky, co je třeba rychle zajistit, má úžasné charisma, umí se naladit na svůj tým i jednotlivce, je tu pro nás, vždy se ni můžeme obrátit“.

Komunikace ze strany vedení odboru a vedení magistrátu byla vyhodnocena spíše jako pasivní, pokud došlo k nějakému přenosu informací, tak byly sdělovány na poslední chvíli. Někteří pracovníci vyjádřili, že si celkově váží vedení oddělení, odboru i magistrátu.

Otázka č. 7 byla jednoznačně zacílena na zjištění názorů pracovníků oddělení na oblast řízení či vedení v době nouzového stavu. Šetření přineslo kladné hodnocení řízení chodu oddělení. Zaznívalo hodnocení ve smyslu: „kladně, bez výhrad, na velice dobré úrovni, velmi dobré s respektem k individuálním potřebám jednotlivců, účelné, praktické, srozumitelné s vysvětlením, co bude mít prioritu, co naopak počká, zacílené na podstatné věci, jasně zadávané úkoly, bez potřeby se dále doptávat, vedení bylo k dispozici, ocenění skutečnosti, že vedoucí přistupovala k pracovníkům individuálně, že byl patrný zájem o matky s dětmi, což se projevilo v jednotlivých skupinách, vedení, které umožnilo vyzkoušet si samostatně organizovanou práci z domu, ocenění podpory skupin a jejich samostatné práce, ocenění, že bylo jasné „co, kdy, kde, jak a proč“, jednalo se o mimořádnou situaci, se kterou neměl nikdo zkušenost“.

Podrobnou analýzou odpovědí k otázce č. 7 lze vyvodit zásadní závěr inspirativní pro řízení chodu oddělení. Zejména se jedná o postřeh týkající se rozdělení do nových skupin, v jejichž čele stáli operativně zvolení zástupci, kteří zastávají v normálním stavu pozici konzultantů skupin. Tým v krizové situaci neměl zcela žádný problém respektovat svěřenou autoritu těchto kolegů. Pracovníci se sice promísili oproti běžnému složení konzultantských skupin, včetně toho, že zanikla podstata role konzultanta, přesto práce v „narychlo naskládaných“ menších týmech běžela zcela, s ohledem na okolnosti, plynule a bezproblémově. Lze usuzovat, že velké oddělení se zkušeností pracovat v menších týmech, se dokáže v krizové situaci lehce přizpůsobit novým podmínkám. Pracovníci oceňují, pokud je jim dána důvěra v jejich samostatnost a odpovědnost.

Otázka č. 8 dala pracovníkům možnost vyzdvihnout silné, nebo upozornit naopak na slabé stránky oddělení. Respondenti mezi silné stránky oddělení SPOD uváděli: „*týmovost, soudržnost, kamarádství, schopnost rychle se sjednotit i na „dálku“, ukázka toho, že si umíme pomáhat, vstřícnost mezi lidmi, prověrka, že jsme schopni řešit náročné situace s nadhledem a profesionalitou, ukázka, že umíme pracovat ve ztížených podmínkách, ukázala se ochota jednotlivců, maximální nasazení, vysoká profesionalita, lidský a současně odborný přístup, žádná panika, věcnost, aktivita, vzájemná podpora, povzbuzení, ověření, že umíme pracovat pod tlakem, angažovanost pro tým, psychická odolnost, výborná komunikace, situace tým ještě více stmelila, nebyl problém dělat práci i za kolegu, protože on ji zase odvedl za mě, těšili jsme se, až se situace zase vrátí do normálu, stabilita, humor a nadhled, ochota dělat věci navíc, pracovitost, semknutí a vzájemné řešení rizikových situací, pomocná ruka a rada, ověření vzájemné zastupitelnosti, flexibilita, rychlé přizpůsobení nové situaci, ukázala se schopnost zaměřit se v krizové situaci pouze na důležité věci, jednotnost, máme skvělé vedení ze strany vedoucích*“.

Respondenti v souvislosti se silnými stránkami často uváděli i svoje pocity, které zažívali v mimořádné době. Nejčastěji byl zaznamenán: „*dobry pocit z odvedené práce a zvládnutí situace, zažití pocitu, že mi nikdo z kolegů v náročné situaci neodmítl pomoci, dobrý pocit z toho, že mnoho klientů ani nepoznalo, že jsme v omezeném provozu, pocit a vědomí toho, že se mohu na svoje kolegy spolehnout, cítím velkou sílu našeho týmu, dostalo se nám příležitosti poznat se i jinak, pocit, že táhneme za jeden provaz, vážím si vedoucích, která prokázala, že ji nejsme lhostejní, byla ochotná za nás „bojovat“, abychom nebyli ohroženi na zdraví ani naši blízcí, poděkování od matek s dětmi, kterým bylo umožněno pracovat ve skupinách a nemusely být jen na OČR, pocit a ověření, že mnoho rodičů to zvládne i bez nás, byť na nás jinak naléhají*“.

Nouzová situace odhalila, dle výpovědí dotázaných, některé slabé stránky týmu. Celkově lze však říci, že v poměru k silným stránkám jich bylo uvedeno významně méně, a ve většině dotazníků bylo konstatováno, že situace žádné slabé stránky neukázala. Mezi slabé stránky bylo zahrnuto: „*malá počítačová gramotnost, ne každý je schopen věcné komunikace, pokud je pod tlakem, ukázalo se, že někdo je větší týmový hráč a někdo naopak sólista, při střídání směn někteří kolegové nedodržovali nastavená pravidla a tím ukázali, že se neumí nebo nechtějí přizpůsobit novým podmínkám*“.

Z hlediska zaměření práce jsou získaná data k otázce č. 8 zcela zásadní. Respondenti považují týmovost v jejích nejrozličnějších podobách za silnou stránku oddělení, což je z manažerského hlediska velmi pozitivní. Bylo ověřeno, že se při řízení velkých skupin vyplácí maximálně podporovat prvky týmovosti. Týmovost ve své opravdovosti a hloubce, nikoliv jen v rovině povrchního popisu, vynikne skutečně tehdy, když se všichni členové skupiny ocitnou v mimořádně náročné situaci, na kterou nebyl nikdo předem připraven.

Otázka č. 9 byla do dotazníku zařazena pro odlehčení, přesto poskytla cenné zjištění. Spolupráci se sociálními službami v době nouzového stavu vyhodnotili pracovníci oddělení SPOD převážně kladně. Ocenili angažovanost služeb, vstřícnost a ochotu, byť jim bylo umožněno komunikovat především formou telefonů nebo PC, ale později se také zapojily do přímé pomoci. Negativně hodnotili respondenti spolupráci se školami, které neuměly, zejména zpočátku, zajistit distanční formu vzdělávání a nebyly ochotny přijmout a tolerovat fakt, že řada dětí v evidenci orgánu SPOD nemá v domácím prostředí podmínky, aby výuku dobře zvládaly. Zjištění o tom, že chování řady vyučujících vykazovalo, dle dotázaných, známky arogance, netrpělivosti a necitlivosti je závažný podnět, se kterým musí být nadále pracováno při obhajobě práv a zájmů dětí ze strany pracovníků SPOD a to jak v normálním režimu práce, tak i v případně jiných mimořádných stavů.

Otázka č. 10 doplňuje významnou otázku č. 8 tím, že umožňuje respondentům vyjádřit názor, zda může prožít mimořádná situace pracovníky v něčem obohatit. Autorka práce otázkou usiluje o odhalení nových námětů na možné rozvojové aktivity týkající se samotné podstaty práce oddělení SPOD, ale i podnětů pro další manažerskou práci s týmem. Vzhledem k tomu, že výpovědi respondentů nelze zásadním způsobem kvantifikovat, jsou data předložena většinou v originálních sděleních s tím, že jsou pro lepší přehlednost rozčleněna do čtyř sekcí. Obsahově shodná sdělení, ale v různých modifikacích, jsou uvedena vždy jen jedenkrát. Souhrnně lze říci, že všichni respondenti hodnotí prožité jako obohacující zkušenost, jak z osobního hlediska, tak z hlediska nové pracovní zkušenosti.

Respondenti uváděli, že mimořádná situace je obohatila o: *„Vědomí, že umíme spolupracovat i na dálku a nečiní to rozdíly v kvalitě práce. Paradoxně o bližší vztah ke klientům, kterým jsme nabízeli pomoc, když se ukázalo, že nejsme jen kontrola a represe. Klientům jsme dali prostor, aby žili samostatně. Zjištění, že se na sebe můžeme spolehnout. Vědomí, že je třeba vážit si lidí kolem sebe, zdraví, rodiny, přátel. Vědomí, že jsme to zvládli a pak se těšit do práce. Vědomí, že s klienty se dá komunikovat i jinak. Vědomí, že můžeme tvořivě reagovat a přitom se spoléhat více na sebe a vlastní rozhodnutí. Zjištění, že rodiče byli pokornější a měli snahu se v zájmu dětí domluvit, nevyvolávali zbytečně konflikty, tak jak to běžně dělají. Vědomí, že zdraví je nejcennější, že věci, jsou v životě člověka pomíjivé a nic není jisté, je to dobrá zkušenost pro příště.“*

Respondentům situace ukázala, že: *„Lze pracovat i jinou formou než dosud, rozlišilo se, co je opravdu důležité, podstatné a co se dá řešit jinak, nebo to ponechat zcela v kompetenci rodiny. Ukázala, že jsme schopni řešit náročné situace s nadhledem a profesionálně ve ztížených podmínkách. Ukázala se kreativita týmu, ale současně schopnost respektovat pokyny a pravidla a to stejné vyžadovat i od ostatních partnerů. Ukázala maximální adaptabilitu a schopnost vždy „lidsky a profesionálně“ vyhodnocovat pracovní situace, a také vědomí, že chybovat je přirozené. Ukázala naši schopnost fungovat v nějakém režimu, naši disciplínu, toleranci, odpovědnost. Ukázala, že náš tým dokáže fungovat i bez podpory nadřízeného orgánu, sami jsme*

si poradili s náročnými situacemi, byla zachována kvalita výkonu práce. Ukázalo se, že si musíme více ujasnit svoje kompetence, v budoucnu se tím pak řídit a klidněji hodnotit, co je skutečně důležité, a co je jen manipulace ze strany rodičů, co je reálná odpovědnost rodičů. Ukázala, že jsme zodpovědní a umíme podávat kvalitní výkon práce i z domácího prostředí. Ukázala důležitost komunikace a náročnost práce pedagogů, protože hodně rodičů se neumí s dětmi učit.“

Dotázaní dále popsali prožitou situaci tak, že: „Srovnala hodnoty, které jsou důležité a ukázala, že jsme žili v době, která potřebovala impulz ke změně. Naučila nás být klientům na blízku jinak, stali se z nás přes noc terapeuti, vedli jsme dlouhé podporující a motivující rozhovory s rodiči, které za normální situace nejsou pro nedostatek času možné, nebo by neprobíhaly v takové míře. Stmelila nás, jsme vstřícnější, zjistili jsme, že na to nejsme sami, já podpořím kolegu, on zase mě. Dostalo se nám zpětné vazby od zaměstnavatele, že mu záleží na našem zdraví a pracovních podmínkách, velmi si vážím přístupu vedoucí oddělení, která se snažila o nastavení podmínek práce s důrazem na ochranu zdraví. Získali jsme čas pro přehodnocení hodnot a uvědomila jsem si, jak moc mě náš tým dobíjí, jak se rádi vidíme, nejsem o tom přesvědčena jen sama, ale i ostatní si uvědomují pevnost našeho týmu. Dala prostor pro větší sebepoznání, ale i hlubší poznání kolegů.“

Situace dala prostor i pro zamyšlení: „Jsme skutečně tak závislí na technice? Je třeba být i nadále „otroky“ klientů? Není načase hledat skutečně ohrožené děti, kterým je nutné pomáhat, nedat se a asertivně říci svůj názor. Není načase ocenit věci, které mi přišly samozřejmé, jako například rychlý internet v práci, monitor, vlastní pracovní židli, stabilního zaměstnavatele, kde nehrozí ztráta příjmu.“

Otázka č. 11 završuje rozsáhlé zkoumání mezi pomáhajícími profesionály, když ohledává velmi citlivé téma smyslu sociálně-právní ochrany dětí samostatně pro každého respondenta. Autorka práce si je vědoma toho, že znění otázky je do jisté míry sugestivní, ale současně se domnívá, že předchozí otázky s tématem významně souvisejí a vzájemně se doplňují, čímž bylo vytvořeno bezpečí pro vyjádření opravdu upřímné odpovědi.

Odpovědi respondentů přinesly jednoznačné zjištění, že všichni stávající pracovníci oddělení SPOD magistrátu města považují svoji práci v zájmu dětí za smysluplnou. Informace v sobě nese významný potenciál pro další manažerskou práci s celým týmem, který v nedlouhé minulé době prošel významnými personálními změnami. Lze shrnout, že náročné změnové období bylo ku prospěchu věci, neboť nedošlo k zastavení či jinému významnému ohrožení dlouhodobě kvalitativně rozvíjené agendy sociálně-právní ochrany dětí na magistrátu města. Respondenti uváděli k otázce č. 11 například, že: „Naše práce má smysl v každé situaci, zejména pak v této mimořádné. Má to smysl, neboť pomáháme jiným řešit jejich problémy. Jde o děti, které potřebují pomoc. Naprosto smysluplné, zejména v krizových situacích se ukazuje naše potřebnost pro děti a rodiny, které se dostávají do finanční tísně, domácnosti jsou uzavřené, hrozí násilí, týrání, děti mohou být opuštěné. Ostatní služby byly uzavřené, OSPOD zůstal s klienty v kontaktu. Mělo to smysl, neboť se hledaly

alternativy, využívali jsme krizovou intervenci, učili jsme se sami nové věci. Řada rodičů si pomůže sama, ale ukážou se daleko více děti skutečně ohrožené, kterým je třeba pomáhat. Má smysl spolupracovat s i dalšími službami, ale i např. PČR, zdravotníky, prostě rozložit síly. Rozhodně ano, bylo to patrné zejména v prvních dnech a týdnech, jak hodně se na nás rodiče obraceli. Je dobře, když se umíme vymezit vůči těm, kteří chtěli systém zneužívat jen pro svoje zájmy. Mnozí rodiče díky naší pomoci zažívali pocit, že to dokážou zvládnout sami, byl to pro ně nový pocit. V krizových situacích by měli rodiče, kteří se o svoje děti dobře nestarají vědět, že na ně někdo dohlíží, že tu pro děti někdo je. V krizových situacích by se pomoci mělo dostávat hlavně těm dětem, které jsou skutečně závažně a zásadně ohrožené, ostatní může počkat. Má smysl samostatně klienty oslovovat, vedli jsme je k vlastní zodpovědnosti, ke smíru, zdravému rozumu, nabízeli jsme pomoc, i když třeba jen slovem. Umíme být v krizové situaci terapeutem, který dává podporu a to byl hezký pocit i pro nás. Smysl vidím jednoznačně, ale je třeba hledat rovnováhu, aby to bylo pro všechny bezpečné. Rozhodně ano, i když byla omezení, vědomí toho, že tu jsme, bylo pro mnohé klienty pomáhající.

3.3.4 Supervizní setkání k týmovosti po první vlně pandemie

Dotazníkovým šetřením mezi pracovníky bylo zjištěno velké množství informací, se kterým nadále převážně pracuje již jen vedoucí oddělení. Pracovníkům ale chtěla ještě umožnit znovu prožít pozitivní emoce, které byly z odpovědí patrné. Pro celé oddělení proto připravila supervizní setkání, pod odborným vedením, jehož primárním cílem bylo ocenění pracovníků za zvládnutí situace, reflexe společně prožitého a uzavření situace, jako podmínka návratu k normálu, být s tušením, že podzimní měsíce opět přinesou další náročné období. Setkání podporující prvky týmovosti odsouhlasilo vedení odboru i magistrátu města, čímž vyjádřilo respekt k pracovníkům a důvěru v jejich přímé vedení. Osobní setkání všech zaměstnanců oddělení proběhlo koncem června 2020 pod vedením dvou zkušených supervizorů. Supervizorka Helena Kožíšková říká, že: „*Věřím v to, že je potřeba pracovníky podporovat a rozvíjet tak, aby rostla jejich důvěra v sebe sama. Na tom pak mohou stavět lepší služby pro své klienty.*“ Supervizor Tomáš Masopust ke své práci s týmy uvádí, že: „*Rád objevuje, zkoumá a pojmenovává procesy a jevy, které jemu a všem okolo umožní víc si užít všechno, co život a práce nabízejí.*“ Vyjádřené postoje odborníků se promítly do programu setkání a umožnily porovnat výsledky zjištěné v dotazníkovém šetření s pojmenovanými jevy, které se váží k týmovosti, v rámci společného setkání. Program setkání byl založen na týmové práci v několika specifických blocích. Výstupem prvního bloku bylo zažití pocitu ocenění pro každého člena týmu a vystižení v čem byl jedinec, ale i celý jeho tým typický a výjimečný. Cílem druhého bloku bylo zamyšlení, opět ve skupinách, nad tím, co se členové o sobě navzájem nového dozvěděli, o co by do budoucna nechtěli přijít, a také dostali možnost říci si o ocenění od ostatních. Týmy se zamýšlely i nad specifiky ostatních mini týmů a jejich jedinečností. Třetí blok naplnila opět práce ve

skupinách, ale v jiném složení, než v době nouzového stavu. Byly sestaveny skupiny ze zástupců původních čtyř týmů. Výstupem bylo opět zamyšlení nad tím, co by mělo být do budoucna pro celé oddělení zachováno, na čem lze dále stavět a naopak, co chybělo, či co by se mělo změnit. Skupiny transparentně a spontánně prezentovaly svoje názory a tím docházelo k vzájemnému sdílení, obohacení a zažívání pocitu sounáležitosti. Vše ještě umocňovala společně vytvářená příjemná atmosféra. Jednotlivé týmy popsaly svoji mimořádnost a poukázaly na to, co je cenné. Zaznělo například to, že: „*Nejsem v našem týmu na nic sám, umíme si poradit v nezvyklých situacích, každý mohl zažít, že je mimořádný, ale současně součástí většího celku, máme smysl pro humor, zachovali jsme si zdravý rozum a lidskost, ale i respekt k pravidlům a k rozdělení do skupin, věděli jsme, že za námi stojí vedoucí.*“

Při setkání zaznělo, o co by pracovníci nechtěli přijít. Zejména o vědomí, že: „*Umíme si vzájemně pomáhat, jsme profesionální a odvážní, můžeme se v týmu obrátit na kohokoliv, umíme mezi sebou komunikovat, jsme každý originál a to je v pořádku, v určitém okamžiku se ale umíme přizpůsobit, individuálnost není na úkor ostatních, máme profesionální a současně lidskou vedoucí, klientům jsme především pomáhali, což může mít vliv na naši prestiž a vnímání ze strany klientů, nejsme jen zubaté, které kontrolují, ověřili jsme si, že naše práce má opravdu velký smysl, umíme se i vymezit a dát jasné hranice.*“ Setkání přineslo zjištění informací, co pracovníkům oddělení chybělo. Shodně jako u dotazníkového šetření zazněly především stesky na nedostatečné technické vybavení pracovníků a jejich malou počítačovou gramotnost, zcela nově postesknutí nad tím, že oddělení má jen málo mužů a ne zcela bezpečné uspořádání a vybavení všech kanceláří. Souhrnně bylo supervizním setkáním ověřeno, že dotazníkovým šetřením zjištěné prvky týmovosti mají dobré základy, na kterých je možné nadále stavět a manažersky tvořit. Setkání proběhlo s měsíčním odstupem od zadání dotazníkového šetření, a přesto byl mezi pracovníky stále patrný „*duch týmovosti*“. Lze konstatovat, že prožitá mimořádná situace přinesla týmu příležitost, aby z ní vyšel silnější. Bylo tak doloženo, že zdolávání náročných situací a překročení komfortních zón umožňuje růst jednotlivců a současně týmu jako takového.

4 ZÁVĚR

„JE ZCELA ZBYTEČNÉ SE PTÁT, MÁ-LI ŽIVOT SMYSL ČI NE. MÁ TAKOVÝ SMYSL, JAKÝ MU DÁME.“

(SENECA)

*„TÝMOVÁ PRÁCE JE TAJEMSTVÍ, DÍKY KTERÉMU OBYČEJNÍ LIDÉ DOSAHUJÍ NEOBYČEJNÝCH
VÝSLEDKŮ.“ (IFEANYI ENOCH ONUOHA)*

Vystihnout podstatu věci stručně a srozumitelně je velké umění. Citace uvedených moudrých slov by tak stačila pro vyjádření všeho podstatného, co by v závěru každého rozsáhlejšího textu, ve kterém byla zkoumána alchymie týmovosti, mělo zaznít. Přesto autorka práce ještě doplňuje několik vlastních zjištění.

Strukturované ohlédnutí za manažerským působením přineslo poznatky o tom, že na oddělení sociálně-právní ochrany dětí Magistrátu města Hradec Králové panuje „týmový duch“. Jde o pozitivní zprávu, která může vyloudit úsměv, navodit hřejivý pocit spokojenosti či dokonce způsobit zážitek stavu flow, neb za vším stojí nekončící lidské úsilí. Úsilí postavené na potřebě dát životu smysl. Dotazníkové šetření, individuální reflexe i zpětnovazebná skupinová supervize potvrdila, že budovat a podporovat dobré vztahy v pracovním prostředí s opravdovým zájmem o každého jednotlivce, s respektem k jeho prožívání i potřebám, se vyplácí. Bylo také ověřeno, že prvky týmové spolupráce mají přímou souvislost s pracovní spokojeností, smysluplností práce, ale i mírou naplňování lidských potřeb v celém jejich komplexu.

Tým pracovníků prošel v posledních letech řadou změn. Úspěšné prosazení změn, které byly zamýšlené, z velké části závisejí na schopnosti vedení spojit se s ostatními lidmi takovým způsobem, že jsou respektovány a chápány vize, hodnoty i potřeby obou stran. Propojení probíhá prostřednictvím komunikace, která musí mít takové kvality, že umožní převádět myšlenky na city, prožitky i potřeby, které také významnou měrou ovlivňují pracovní spokojenost. Ohlédnutím byla ověřena shoda, že týmová soudržnost postavená na dobrých vztazích, vzájemné důvěře, respektu, angažovanosti, toleranci, ochotě, kreativitě, adaptabilitě, snaze o dohodu či kompromisní řešení, podpoře a pomoci, sdílení a individuální odpovědnosti každého jednotlivce, dává prostor pro pomáhání druhým a současně dochází i k individuálnímu pocitu naplnění, smyslu, štěstí, k zážitku flow. Jistě jde o pozitivní zjištění, ale současně o závazek do budoucna. Pokud má být práce na oddělení sociálně-právní ochrany dětí přitažlivá a podporující nadšené a snaživé pracovníky, pak je nutné chápat, proč lidé chtějí v této pomáhající profesi působit, a současně jim k tomu vytvářet takové podmínky, které budou naplňovat jejich potřeby, ať už to jsou potřeby vitální, či psychické nebo ty, které se vztahují přímo ke konkrétní práci. Za každou pozici v týmu je třeba předně vidět lidskou bytost, která má svůj vnitřní svět. Pokud je lidská bytost dobře „opečována“, pak má dostatek kapacity na vhledy do světa druhých lidí,

kdy jde mnohdy o světy neradostné, ohrožené, zničené. Péče o vnitřní svět člověka vyžaduje čas. Vnímavý vedoucí by si měl být vědom hodnoty času svých zaměstnanců. Pracovní čas strávený neproduktivně, chaoticky či bez možnosti vlastního vlivu na něj, je do jisté míry ponižující, protože v tu chvíli nejsou lidské životy využívány tak, jak ony chtějí či očekávají, a současně není patrný efekt a dopad do kvality poskytované služby potřebným klientům. Pečovat a být „opečován“ je spojitá nádoba. Zjištěné výstupy přinesly v této souvislosti i další inspirace, které lze dále rozpracovávat, ale již by přesahovaly práci vytyčený rámec.

Souhrnný text o týmovosti okrajově ohledával dosud ne zcela známý pojem flow ve spojení s pracovním prostředím. Autorka textu si uvědomila, že zkoumat podstatu zážitku flow či štěstí ve spojení s pracovním prostředím a pomáhající profesí je velmi obtížné a riskantní zároveň, neboť se lze jen zčásti oprostit od vlastních subjektivních prožitků a tedy možných zkreslení. Přesto. Ve stavu flow jde o „odsunutí ega“ mimo nás samé. Je to čas, kdy ego ani vnější svět není podstatný. Existuje pouze zaujetí danou činností. Pokud má však ona činnost dopad do životů jiných lidí, pak nás musí zajímat okolní svět. Zpětná vazba nás vrací k sobě, ke smyslu oné činnosti a někdy nám umožní zažít i pocit štěstí. Autorka celého textu si na úplný závěr dovoluje nabídnout jednu zpětnou vazbu nezávislého profesionála, který měl možnost nahlédnout „pod pokličku“.

„V letech 2017–2020 jsem měl, jakožto evaluátor společnosti SocioFactor, s. r. o., možnost analyzovat fungování oddělení sociálně-právní ochrany dětí v Hradci Králové, a to v rámci projektu Nástroje řízení kvality a efektivity sociální práce s mladistvými a mladými dospělými vyrůstajícími či opouštějícími ústavní výchovu nebo náhradní rodinnou péči. V rámci tohoto projektu jsem mohl průběžně sledovat jednotlivá opatření vedoucí ke zlepšování výkonu oddělení směrem ke klientům. Hlavní pozornost byla věnována organizačním opatřením v podobě vytvoření týmu pro ohrožené děti a edukaci rodičů v rozvodovém řízení. Oba nástroje prolomily do velké míry nepsané pravidlo, že pracovník OSPOD je solitér, který zodpovídá za svěřené klienty a řešení jejich potíží sám. Nově zaváděné metody práce naopak zdůrazňují užitečnost týmové spolupráce a možnosti skupinových konzultací. Z evaluačního šetření vyplynulo, že přes počáteční ostych či rezistenci i řadoví členové týmu pochopili, že spolupráce v tandemu vede k mnohem větší efektivitě jednání v komplikovaných a často emocionálně vyhocených rozvodových sporech. Pracovníci se dále naučili, že na složité případy nejsou sami, ale že mohou využít konzultaci s kolegy z týmu, nicméně zároveň musí být připraveni a naučili se respektovat strukturovanou formu společného jednání prostřednictvím bálintovské skupiny. Pracovníci zodpovědní za zavádění nových nástrojů do praxe zároveň vykazují vysokou míru sebereflexe a učení se, které okamžitě zavádějí do praxe. V průběhu změny tak byli schopni vyhodnotit úskalí své práce v podobě nezamýšlených důsledků na své kolegy, kteří se mohli cítit nedocenění ve svých vlastních kompetencích. Právě schopnost učení se z vlastních chyb považuji za velmi pokročilý znak učící se organizace.

Jinak mám potřebu dodat ještě toto: Setkání s pracovníky OSPOD v Hradci Králové byl pro mě svým způsobem šok, a to ve velmi dobrém smyslu slova. Věděl jsem o nastavení oddělení. Od kolegyň jsem slyšel o drive, o změnách, o cílevědomosti. Nyní jsem měl ale možnost nahlédnout mnohem více do nitra celého oddělení. Onen šok souvisel se zážitkem flow, otevřenosti a důvěry, ve které se nesla společná komunikace. Slova jako "důvěra", nebo "otevřenost ke změně", či "nejlepší zájem dítěte" zde nejsou prázdnou floskulí nebo způsobem obranné reakce vůči příliš zvědavým pohledům zvenčí. Přiznám se, že v průběhu celého setkání se ve mně prohlubovala zvědavost, která podněcovala mou výzkumnickou imaginaci – tedy touhu pochopit, jak je něco takového možné.“

Mgr. Jaroslav Šotola, Ph.D.

5 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADLER, Alfred. *Smysl života*. 1. vyd. Praha: Práh – Martin Vopěnka, 1995. ISBN 80-858009-34-6.

BEDNAŘ, Vojtěch a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

BERGER, Jennifer Garvey. *Jak lidé zrají. Osobnostní růst v pracovním i osobním životě*. 1. vyd. Praha: Portál, 2019. ISBN 978-80-262-1553-0.

BEROUŠEK, Petr. *Vedení pracovníků týmů v prostředí facility managementu*. [online]. [cit. 2020-11-07]. Dostupné z <<http://www.mediasres.cz/filosofie-a-psychologie/1881--p-berousek-vedeni-pracovniku-tymu-v-prostredi-facility-managementu.htm>>.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *Flow a práce*. 1. vyd. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1198-3.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *Flow. O štěstí a smyslu života*. 2. vyd. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0918-8.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-201-7.

DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vyd. Praha: LINDE, 2005. ISBN 80-902105-8-9.

FRANKL, Viktor, E. *Utrpení z nesmyslnosti života*. 1. vyd. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1038-2.

FROMM, Erich. *Mít nebo být?* 1. vyd. Praha: Naše vojsko, 1992. ISBN 80-206-0181-3.

HARRIS, Anastázie. *Jste mileniál? Nebo vaše děti? Nebo jste generace X? Nebo snad generace Z?* [online]. [cit. 2020-09-25]. Dostupné z <<https://www.flowee.cz/civilizace/3873-jste-milenial-nebo-babyboomer-pet-druhu-generaci-a-jak-se-v-nich-vyznat>>

- HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-6.
- KELLER, Jan. *Společnost věčného mládí*. 1. vyd. Praha: SLON, 2019. ISBN 978-80-7419-286-9.
- KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. 2. vyd. Praha: Portál, 1997. ISBN 80-7178-150-9.
- KUBÁTOVÁ, Sláva a kol. *Tajemství spolupráce v týmech*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-259-8.
- LORENZOVÁ, Barbara. *Generace X, Y, Z: Jak se v nich vyznat a jak s nimi jednat?* [online]. [cit. 2020-10-28]. Dostupné z <https://www.lifecy.cz/psychologie/generace-x-y-z-jak-se-v-nich-vyznat-a-jak-s-nimi-jednat_3907.html>
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Sebezpoznání, sebeřízení a stres*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4751-4.
- RADCLIFFE, Steve. *Leadership. Lídrem jednoduše a přirozeně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4163-5.
- URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2.
- URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6.
- WHITMORE, John. *Koučování*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-273-4.
- WIKING, Meik. *Lykke, tajemství nejšťastnějších lidí na světě*. 1. vyd. Brno: JOTA, 2018. ISBN 978-80-7565-270-6.
- WIKIPEDIA. *Generace X*. [online]. [cit. 2020-10-28]. Dostupné z <https://cs.wikipedia.org/wiki/Generace_X>
- WIKIPEDIA. *Intuice*. [online]. [cit. 2020-10-21]. Dostupné z <<https://cs.wikipedia.org/wiki/Intuice>>
- WIKIPEDIA. *Synergie*. [online]. [cit. 2020-10-14]. Dostupné z <<https://cs.wikipedia.org/wiki/Synergie>>
- ZIKMUND, Martin. *Husákovy matky: Dá se s nimi naučit žít?* [online]. [cit. 2020-10-28]. Dostupné z <<https://www.marianne.cz/clanek/husakovy-matky-da-se-s-nimi-naucit-zit>>
- ZIKMUND, Martin. *Jak důležité je mít čas na sebe*. Psychologie dnes. 2019, roč. 25, č. 1, s. 55 – 56. ISSN 1212-9607.
- ZIKMUND, Martin. *Šťěstí na dosah*. Psychologie dnes. 2018, roč. 24, č. 5, s. 18 – 23. ISSN 1212-9607.
- ZRNO, Matyáš. *Hlavně klid a pohodu*. Psychologie dnes. 2017, roč. 23, č. 6, str. 20 – 26. ISSN 1212-9607.

ČÁST II.: ZÁVĚREČNÁ EVALUACE PROJEKTU

CZ.03.3.X/0.0/0.0/15_124/0006480

(SOCIOFACTOR, S.R.O.)

VYHODNOCENÍ DOPADU AKTIVIT V PARTNERSKÉ ORGANIZACI

Dopady metrik a dalších opatření	
Metriky	Hlavním cílem spolupráce byla evaluace a podpora dosavadních inovací na oddělení SPOD Hradec Králové. Hlavní metrika se zaměřila na analýzu vedení případu pracovníků oddělení a nově zřízeného Týmu pro ohrožené děti a prokázala potřebu změny přístupu k vedení komplikovaných případů (ať už z důvodu ohrožení dítěte, nebo dlouhodobého sporu rodičů).
Plán změny	Pětibodový plán se zaměřil na projasnění expertní pozice Týmu pro ohrožené děti na oddělení tak, aby jeho činnost nepodvazovala rozvoj kompetencí ostatních kolegů. Další body plánu změny byly zaměřeny také na rozvoj metodických dovedností a schopnosti jasně formulovat zakázku spolupracujícím organizacím. Posledním bodem pak bylo zavedení edukativního přístupu v rozvodových řízeních.
Realizace plánu změny	Došlo ke změně způsobu fungování Týmu pro ohrožené děti v podobě společných bálintovských skupin. Díky vytvoření metodiky pro přípravu na setkání s týmem došlo ke zvýšení efektivity konzultací. Došlo k vytvoření nových podmínek pro dojednávání zakázek s externími subjekty, nejvýrazněji se pak tato změna dotkla transparentního nastavení spolupráce s dětským krizovým centrem. Bylo ověřeno, že nově zavedený edukativní přístup má prokazatelný dopad zvýšení efektivity působení pracovníků OSPOD při rozvodovém řízení.

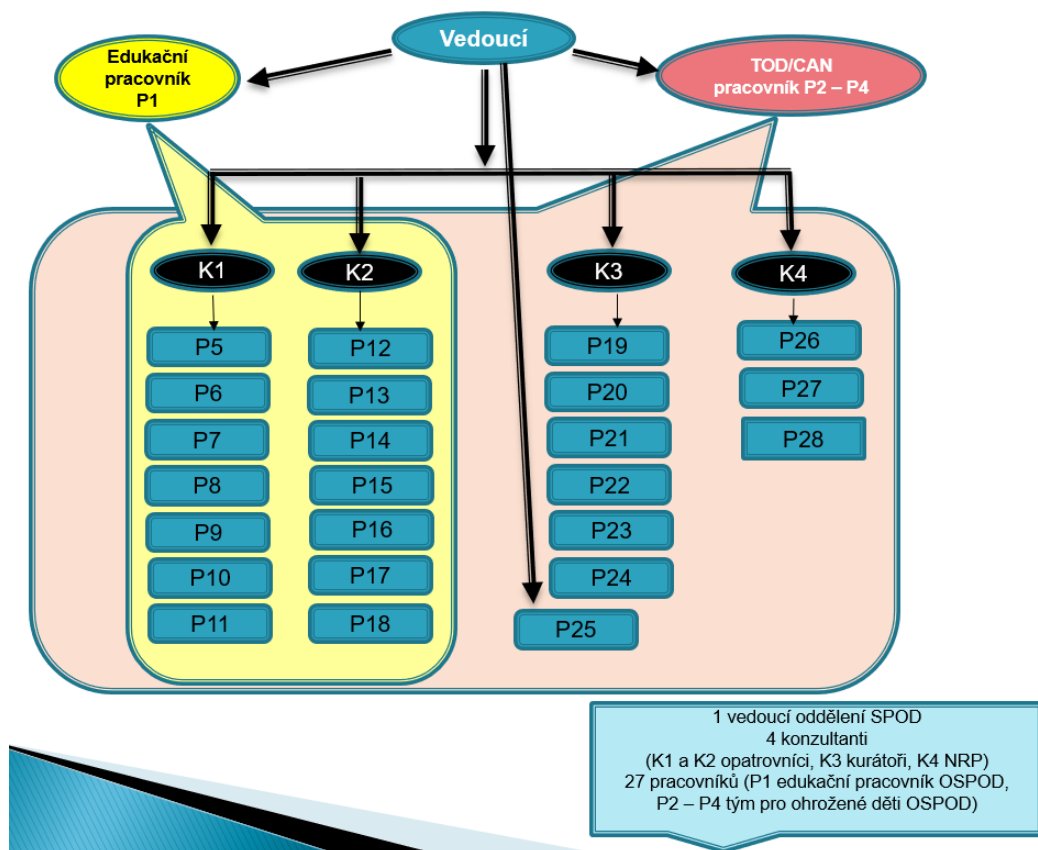
Změna a zvýšení kvality služeb	
Lidé	Všechna výše uvedená opatření vedou ke většímu vtažení perspektivy potřeb klienta – nezletilého dítěte do centra pozornosti pracovníků oddělení. Potenciálním dopadem projektu je prosazení modelu, kdy je klíčový pracovník proaktivním manažerem případu.
Procesy	Jedním z hlavních přínosů inovace je posílení spolupráce a týmovosti v práci pracovníků oddělení na jednotlivých případech. To umožňuje nárůst proaktivní kooperace pracovníků uvnitř, ale i vně pracoviště – směrem ke spolupracujícím organizacím.
Systémové podmínky	Oddělení SPOD má dlouhodobě jasnou vizi, přičemž zapojení do inovace posílilo naplňování této vize. Zároveň došlo k rozkrytí mentálních modelů, které mohou v různé míře bránit kooperaci i větší proaktivitě zaměstnanců; to přináší managementu cenný impuls pro další podobu inovací zaměřených na kompetence pracovníků i systémové nastavení oddělení.

Skutečný a plánovaný dopad na klienty služeb

- Rychlejší zásah OSPOD v případě ohrožení dítěte díky existenci Týmu pro ohrožené děti a nastavení systému spolupráce uvnitř i vně oddělení. Urychlení kauz, menší zátěž pro zúčastněné a rychlejší řešení. Posílení důvěry v pracovníky a jejich schopnosti.
- Více proaktivní přístup klíčového pracovníka v případě dlouhodobých případů, tedy rychlejší a efektivnější řešení. Srozumitelnější změny, kterými klienti prochází, směřování vlastního případu a naplnění očekávání.
- Intenzivnější využití potenciálu vícestranné spolupráce s partnerskými organizacemi pro řešení problematických situací v rodinách, zvětšení kombinovaného tlaku na posílení zodpovědnosti rodičů.
- Reorientace na potřeby dítěte, větší pozornost věnovaná prosazení zájmu dítěte. Snížení negativních dopadů na děti v rozvodových případech díky snadnějšímu dosažení dohody rodičů.

Charakteristika organizace

Tento OSPOD sídlící v krajském městě patří mezi větší v rámci ČR – má více než třicet zaměstnanců. Dlouhodobě je jeho charakteristickým rysem snaha hledat inovativní řešení v rámci dostupných legislativních možností. Jedním z nich je snaha o rozvíjení kvalitní spolupráce s aktéry péče o ohrožené děti (soudy, neziskové organizace, psychologické služby). Další se týkají vnitroorganizačních opatření, která zavádí vedoucí Mgr. Světluše Kotrčová (ve funkci od roku 2007). V reakci na legislativní změny a zvýšení nároků na odbornost pracovníků zavedla od roku 2013 intervizní porady, které se konají vždy v pátek. Jejich cílem je diskutovat běžnou agendu a dát prostor jednak pro sdílení novinek, tak i pro konzultaci řešených případů. Tato setkání vedou tzv. konzultanti, což jsou delegovaní zkušení pracovníci, kteří se zároveň každý pátek ráno setkávají s vedoucí oddělení. Tím vytvářejí určitý podpůrný tým manažerky. Uvedené nastavení výrazně podporuje vertikální i horizontální komunikaci, která se do té doby odehrávala spíše nárazově a pravidelně na poradách celého týmu ve větších, tj. měsíčních intervalech.



Obr. Schéma organizačního rozčlenění oddělení SPOD v Hradci Králové
(převzato z prezentace vedoucí oddělení s jejím svolením)

V září 2017 došlo k další výrazné změně, a to k vytvoření speciálního Týmu pro ohrožené děti (dále jen TOD), složeného ze tří pracovníků. Tento tým má reagovat na potřebu diferenciací při práci s klienty, a to v tomto případě s těmi nejvíce ohroženými.¹ Jejich případy bylo třeba řešit často akutně a s vynaložením velkého úsilí, času i expertního know-how. Členem týmu se stali tři zkušení pracovníci (dvě ženy a muž), kteří při transformaci agendy na nastavení fungování této inovace spolupracovali s vedoucí oddělení. Způsob práce spočívá v možnosti konzultací náročných případů s jejich klíčovými pracovníky; v případě potřeby pak může dojít k přebrání případu („spisu“) týmem s cílem zefektivnit jeho řešení lidmi, kteří se na něj mohou díky menšímu množství agendy více zaměřit.

Veškeré změny ve způsobu práce jsou diskutovány na poradách celého oddělení a zároveň jsou velmi přehledně zpracovány v tzv. Organizačním opatření vedoucí oddělení, které mají všichni pracovníci dostupné v powerpointové prezentaci, která je pravidelně aktualizována. Prezentace jasně shrnuje zásadní body nově

¹ <https://www.hradeckralove.org/tyrane-zneuzivane-ci-zanedbavane-deti-syndrom-can/d-55204>

zaváděných kroků a vymezuje kompetence jednotlivých pracovníků. Odrazem této vysoké míry informovanosti bylo také to, že všech pět pracovníků, se kterými mohl evaluátor hovořit, podávalo ohledně interní komunikace a dalších procesů stejné informace.

Asi největším limitem práce oddělení je podle jeho vedoucí fluktuace zaměstnanců, která vygradovala zvláště v letech 2015 a 2016 v souvislosti se zvýšenými nároky po vydání nového zákona o SPOD a následně také občanského zákoníku.

Vstupní předpoklady

Evaluace týmu pro ohrožené děti. Zaměření spolupráce v rámci projektu od počátku souviselo s experimentálním nastavením práce TOD a jeho ověřením. Nicméně téma efektivity jeho působení souvisí s podobou práce celého oddělení, protože má zároveň sloužit jako poradenské místo a příklad dobré praxe pro ostatní kolegyně a kolegy.

Průběh procesu vedení změny

Na podzim 2018 byla zahájena spolupráce rozhovory s členy TOD. Zároveň bylo dohodnuto, že evaluace efektivity jeho doposud ročního působení proběhne formou anonymního dotazníkového šetření na celém oddělení. Na konci roku 2018 pak byla vedoucí oddělení předložena zpráva o náhledu pracovníků na TOD. V ní se ukázalo, že řadoví zaměstnanci vítají možnost se obrátit na někoho, s kým mohou řešit komplikovanější případy, nicméně u části výpovědí bylo zřejmé, že způsob spolupráce není ještě nastaven dostatečně jasně a efektivně. Svou roli také hrály rozdílné zkušenosti s jednotlivými členy týmu. Důležitým mezníkem pak byla prezentace výstupu šetření celému oddělení na poradě – byl to důležitý signál, že názor každého pracovníka je brán vážně, že se nad podněty manažerka zamýšlí. Zároveň byla analýza prezentována jako potvrzení toho, že TOD má smysl a také že je dobré uvažovat nad dílčími úpravami v nastavení jeho fungování.

V následující etapě, věnované potřebám klientů, bylo dohodnuto, že osobní kontakt s nimi by byl velmi komplikovaný, a proto se půjde cestou reflexe anonymizovaných případů klientů. Ty se následně vyhodnocovaly jak kvantitativně (intenzita kontaktů), tak kvalitativně (použité metody práce, impulsy pro zásah sociálního pracovníka apod.). V průběhu března 2019 pak byla analýza finalizována a následně předložena managementu oddělení, přičemž následovala debata o výsledcích této metriky. Tato metrika umožnila nalezení jádra změny a přípravu plánu zaměřeného na návrh pravidel fungování práce TOD.

V květnu 2019 byla předložena zpětná vazba OSPODu z pohledu stakeholderů. Ve stejné době byl diskutován způsob nastavení evaluace spuštěného plánu změny.

Metriky a jejich role v procesu změny

Tým pro ohrožené děti. Analýza případů OSPOD Hradec Králové (březen 2019)

Metrika je postavena na hloubkové analýze 14 případů v podobě spisů, která zachycují vývoj případu a postupy zainteresovaných aktérů. Jednalo se o případy, které v určité části svého vývoje převzali členové TOD. Výběr spisů reflektoval pestrost práce týmu, takže zahrnoval běžné i méně obvyklé případy, krátkodobé i ty několikaleté a zaměřoval se i na situace, ve kterých pracovník použil nějaké neobvyklý postup. Pro kvantitativní analýzu byly rozděleny případy na opatrovnické, pohlavní zneužívání a ostatní (týrání, zanedbání péče, ublížení na zdraví, pohlavní zneužití v kombinaci, soudní dohled). Výsledky ukázaly výrazné rozdíly mezi jednotlivými typy úkonů, ale i v jejich rámci co se týká celkové délky trvání případu, počtu úkonů i intervaly mezi úkony. Největší zátěž pro oddělení představují spory rozvedených rodičů o děti, naopak jednoznačnější případy pohlavního zneužívání jsou řešeny velmi intenzivně. Dále byla kvantifikována míra iniciativy OSPOD v jednotlivých případech, která je kombinována s jinými aktéry (např. policie v případě pohlavního zneužívání, soud a rodiče v případě opatrovnických sporů). Jako nejvíce komplikované byly vyhodnoceny případy ostatní, které je nutné řešit intenzivně a často do nich vstupuje řada aktérů.

Kvalitativní část analýzy se zaměřila na rozbor povahy jednotlivých úkonů, konaných z podnětu TOD (OSPOD), nebo jiných aktérů. Sledována pak byla povaha úkonů z iniciativy OSPODU, které jsou buď obvyklé (pohovor s rodičem a dítětem apod.), ojedinělé – založené na snahu o změnu postupu, nebo orientační, zaměřující se o nadhled a rekapitulaci komplikovaného případu. Výrazně k orientaci v případě jako celku přispívaly konzultace s pracovníky TOD, v rámci TOD nebo s odborníkem (např. sexuolog, psycholog, právník). Jedním z nejzajímavějších zjištění byl fakt, že zvrát v případech přinášejí znalecké posudky a rozhodnutí soudu. Zároveň u velmi častého doporučování návazných sociálních služeb nebylo možné vyhodnotit efektivitu, protože nenásledovalo vytvoření závaznějšího rámce pro spolupráci mezi klientem a službou. Jako velmi užitečný, ale ne příliš využívaný nástroj se ukázal formulace zakázky pro službu; na druhé straně by spolupráce s NNO mohla zahrnovat vyjasnění podoby reportů směrem k OSPODu.

Služba z pohledu stakeholderů. Tým pro ohrožené děti OSPOD Hradec Králové (květen 2019)

Pro analýzu bylo osloveno celkem osm stakeholderů a hlavním cílem bylo vyhodnotit vnímání TOD z externího pohledu. Ne všichni ze zapojených měli přímou zkušenost s pracovníky TOD, nicméně ti, kteří ji měli, vnímali tuto inovaci jako vítanou změnu, zajišťující větší rychlost a intenzitu práce na případu vážně ohroženého dítěte. Případné návrhy na změnu se zaměřovaly na jasně nastavený systém zadávání zakázek (ve vztahu k partnerským organizacím) včetně projasnění rolí konkrétního pracovníka TOD/OSPOD, která zahrnuje i větší prezentaci specifik práce tohoto týmu navenek.

Tvorba plánu změny

Působení průvodkyň změnou pomohlo objasnit, že již dříve nastavená inovace (ještě před zapojením do tohoto projektu) přináší nezamýšlené důsledky. Zřízení týmu pro ohrožené děti mohlo vzbudit ve zbytku kolegů pocit, že to jsou ti správní a jediní experti na komplikované případy, na které sami nestačí. Tím pádem ovšem došlo k postupnému podvazování sebedůvěry ve vlastní schopnosti a hlavně potřebě se neustále učit a rozvíjet své kompetence. Jako druhé téma se vynořila potřeba jasněji nastavit způsob spolupráce s vnějším prostředím – a to v podobě vyjasnění vzájemných očekávání. Jejich jasné stanovení v podobě zakázky má také zpětně zásadní dopad na způsob vnímání a hodnocení práce z pohledu samotného pracovníka OSPOD a dává mu tak mnohem jasnější kritéria pro hodnocení práce na případu. Jádrem změny bylo stanovování v přímé vazbě na metriky.

Plán změny byl vypracován už v dubnu 2019 a zaměřil se deklaratorně na zlepšení fungování TOD, nicméně je možné jej vnímat jako potenciál změny praxe celého OSPODu. Obsahuje pět dílčích nástrojů/inovovaných postupů, které měly vést k transparentnějšímu a efektivnějšímu řízení případů:

Plán změny (stručné shrnutí)

1. Konzultace případu s TOD Povinnost klíčových pracovníků reflektovat v půlročních intervalech postup na případu, včetně vyhodnocení toho, zda je jej nutné konzultovat s pracovníky TOD. Dojde k vytvoření sebeevaluačního dotazníku, který bude sloužit k reflexi řešeného případu a odkazovat na konzultaci případu s TOD. Dotazník bude obsahovat baterii otázek a reflektovat postup pracovníka a případu.

Dílčí evaluace: **Došlo k zavedení sebeevaluačního dotazníku, který je založen na vypracování křivky dítěte.**

2. Příprava na konzultaci případu s TOD Reagováno je na nedostatečnou přípravu pracovníků, kteří chtějí svůj případ konzultovat. Řešením je stanovení jasných parametrů vstupních informací o případu pro členy TOD.

Dílčí evaluace: **Zvýšení efektivity konzultací – na základě kontrafaktuální evaluace vybraných případů.**

3. Vytvoření mapy inspirací pro pracovníky OSPOD Bude vytvořena mentální mapa nabízející pracovníkům OSPOD různé nástroje, přehled intervencí, úkonů při vedení případů. Nejedná se o návod na řešení případů, ale o nabídku - databanku možností, inspirací pro další kroky činěné ze strany OSPOD.

Dílčí evaluace: **Je vytvořena mapa, její obsah je využíván a její existence je pracovníky vnímána jako přínos.**

4. Zakázkování Pracovník OSPOD ví, kam v případě ohroženého dítěte směřuje a co se má v životě dítěte změnit. To se projevuje ve formulaci zakázek pracovníka vůči všem zainteresovaným stranám (rodiče dítěte, TOD, návazné služby) v případě, kdy pracovník dokáže jasně formulovat svá očekávání. V případě navázání klienta na návaznou službu je potřeba, aby rodič ohroženého dítěte věděl a pochopil, co se od něj očekává. Ve vztahu ke službě budou pracovníkem OSPOD formulovány jasné otázky směřující k „postupu klienta“ a k efektu služby na situaci dětí v jeho péči.

Dílčí evaluace: **Sledování jasného směřování případu (zakázkování) u vybraných případů (viz bod 2)**

5. Podpora „edukativního přístupu“ v rozvodových případech Edukativní přístup reaguje na potřebu řešit zvýšené zatížení podněty ze strany rodičů, které nepřinášejí posun v případech.

Dílčí evaluace: **Kontrafaktuální evaluace případů bez a s edukativním přístupem. Dotazník pro rodiče.**

Realizace plánu změny

Už v průběhu tvorby plánu změny si na základě zpětné vazby vedoucí oddělení uvědomila, že prvotní záměr, proč vznikl TOD, je sice naplňován, přináší však sebou nezamýšlené důsledky. Ostatní pracovníci přijali jeho existenci a začali využívat konzultaci s jeho členy, což v mnoha případech umožnilo posunout případ dále. Nicméně to vedlo k rozevírání nůžek mezi experty na ohrožené děti, kteří se dokážou rychle zorientovat, a

mezi množinou „řadových“ kolegyně a kolegů, kteří mohli mít pocit, že se nemusí „poprat“ s většími výzvami, když mají k dispozici někoho, kdo za ně tyto případy vyřeší.

Velmi zajímavou reflexi poskytla pracovnice TOD, podle které bylo období jara 2019 velmi náročné právě z důvodů evaluace dosavadního působení týmu ze strany celého oddělení. Na první pohled to je možná paradox, protože právě tato pracovnice vyšla v hodnocení expertních znalostí suverénně nejlépe. Ovšem došlo ji, že tento pohled znamená, že je vyzdvihovaná na úkor jiných členů týmu a že to není dobře. Dalším významným aspektem byla téma dovednosti komunikovat citlivě s kolegy, kteří přichází z žádostí o radu tak, aby neměli pocit kontroly nebo nějaké povýšenosti ze strany někoho, komu by měli primárně důvěřovat. Ukázalo se, o jak osobně velmi citlivé téma se jedná v případě zavádění změny na spíše rovnostářském pracovišti, kde byl doposud každý spíše „strážcem“ svého vlastního případu.

Z těchto důvodů došlo k určitému zvolnění tempa změn, které by mohly bez reflexe vést ještě k většímu rozevírání propasti mezi TOD a zbytkem týmu s tím, že se zvýšeným způsobem věnovala pozornost právě jemným aspektům vzájemné komunikace mezi různě nastavenými osobnostmi na pracovišti. Jako určitá prevence vzájemného nepochopení – a to jak smyslu konzultace u TOD ze strany řadových členů oddělení, tak specifických potřeb z hlediska přístupu ze strany členů TOD – došlo k úpravám v organizačním nastavení konzultací s týmem.

První se týká nutnosti přípravy věnované samotné konzultaci (bod plánu změny číslo dva). V dosavadní praxi často docházelo k tomu, že si klíčový pracovník nebyl jistý nějakým aspektem případu a chtěl pouze zajít za někým pro radu. Problémem ovšem bylo, že se pracovník TOD mohl cítit jako oslovený expert, který vydává stanovisko, nicméně toto stanovisko se mohlo míjet s podstatou případu, který ani nedostal šanci poznat. Z těchto důvodů bylo jasné stanoveno, že konzultace musí proběhnout tak, že umožňuje podrobnější obeznámení s řešenou kauzou. Proto byla nově zavedena povinnost jasné, strukturované přípravy klíčového pracovníka pro členy TOD v podobě sociální anamnézy. Ta má pět bodů, jejichž postupná prezentace se při soustředění na podstatné rysy případu umožňuje rychlé orientování v něm i někomu, kdo doposud nepřišel do styku.

Tým pro ohrožené děti – režim práce

➤ Náležitosti anamnézy, aneb co musí zaznít při představení kauzy:

A) Od kdy je případ v evidenci odd. SPOD (jde o Om, Nom, Podnět)

- důvod zahájení poskytování sociálně-právní ochrany dětí

B) Základní anamnestická data - identifikace aktérů případu - kdo je naším klientem

- ohrožené dítě/děti (jméno, věk, MŠ, ZŠ třída, zdravotní stav, *pokud je známý*, příp. další sourozenecké vazby),
- rodiče případně další důležité osoby

C) Aktuálně se řeší ?

D) Pokud o případu víme z minulosti více podstatných informací, pak o nich podat stručný přehled:

- dosavadní soužití rodiny, hodnocení péče o děti, mezníky (např. rozvod, úmrtí, stěhování, nemoc, nový partner apod.)
- přehled soudních řízení a zejména poslední pravomocná soudní úprava ve vztahu k dětem
- stručný přehled zásadních opatření ze strany OSPOD - popis dosud realizovaných kroků
- na závěr pracovník sdělí, kde spatřuje rizika/ohrožení a naopak ochranné faktory (pracovník vychází ze svých zjištění)

POZOR: jde o stručný přehled, pozor na čas, není nutné podrobnosti

E) Zakázka – referuji o tom z důvodu – *potřebuji se poradit, nevím si rady s tím ... rád/a bych slyšela názor*

Obr. Náležitosti přípravy pracovníka na konzultaci případu s TOD (upravený slide z prezentace vedoucí oddělení)

Další zásadní změnu představuje pravidlo, podle kterého už nekonzultuje klíčový pracovník s jedním členem týmu, ale se všemi. Mění se tak zásadním způsobem půdorys interakce – místo situace, kdy se elév dotazuje experta, tak dostává konzultace nádech týmové porady, kdy nikdo není nadřazen druhému. Aby bylo jednání co nejvíce partnerské a zároveň efektivní, tak je využita bálintovská metoda. Ta umožňuje strukturované vedení komunikace v pěti bodech (expozice případu, doplňující otázky, fantazie, doporučení a rekapitulace). Velká pozornost byla věnována vysvětlení nového nastavení i skutečnosti, že cílem TOD je nyní podporovat mnohem více klíčové pracovníky v jejich kompetencích než jen přebírat složité případy. Členové TOD tak přestávají být „nadlidmi“, někým, kdo radí, ale mnohem spíše kdo nabízí náhled z odstupu jiné perspektivy a také možné inspirace, ze kterých si dotyčný může vybrat.

I po této razantní změně zůstala ve vzduchu otevřená otázka – kdy je ten správný čas říci si o konzultaci s členy TOD. Zde se totiž ukazovaly veliké rozdíly v tom, kdo z oddělení konzultace využíval jako běžný nástroj, a kdo třeba minimálně, nebo vůbec. Nabízelo se zde rozpracování prvního bodu plánu změny – tedy sebeevaluačního dotazníku pro každého klíčového pracovníka, který by se měl v pravidelných půlročních intervalech povinnost k případu vracet a stanovit si tak sám, kdy je konzultace nezbytná, protože si neví rady, jak dál, nebo se případ neposouvá žádoucím směrem. Průvodkyně změnou vypracovaly nástroj a byl připraven i diskuzní workshop na oddělení, ale bohužel do těchto plánů vstoupila jarní vlna koronavirových

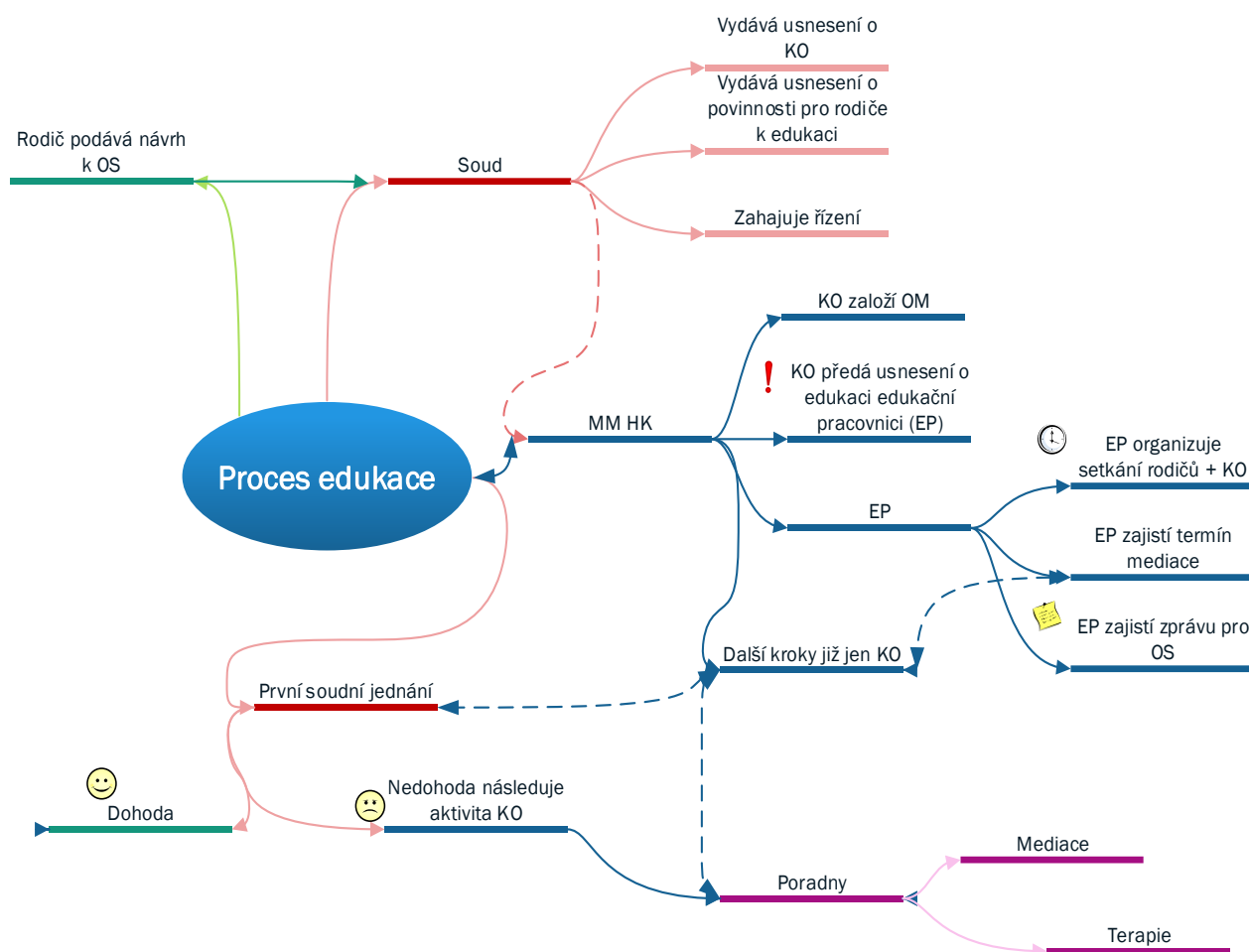
opatření. Ty vedly nejen k odvolání workshopu, ale také k útlumu aktivit TOD v podobě bálintovských skupin. Nicméně alespoň u stávajících konzultací docházelo od února 2020 ke zpětnému vyhodnocování efektivity ze strany zúčastněných osob.

Edukativní přístup

Pátý bod plánu změny byl do procesu změny dodán spíše ve volné návaznosti na dosavadní činnost průvodkyň změnou na oddělení. Zároveň je ovšem třeba říci, že se jednalo o poměrně důležitou organizační změnu, jejíž evaluace se přímo nabízela. Zavedení edukativního přístupu v rozvodových řízeních reaguje na častou bolest těchto mezních situací, a to je nežádoucí dopad na děti, a to zvláště v případech dlouhého procesu a konfliktu o výkon rodičovských práv. Konkrétní inovace na oddělení OSPOD v Hradci Králové vychází z cochemského modelu, kde je velký důraz kladen na schopnost rodičů nalézt dohodu v nejlepším zájmu dítěte a zároveň na podpůrnou roli dalších zainteresovaných subjektů (soud, mediace, psychologická pomoc a i OSPOD). Konkrétní podpora orgánu se tak od změny zaměřovala na důležitost předání informací o právních, ale i sociálně-psychologických aspektech sdílené péče o děti po rozpadu společné domácnosti jejich rodičů. Nově zavedená praxe přinesla následující zásadní změny:

- Kolizní opatrovnice přestává docházet do bydliště rodičů v konfliktu a předpokládá, že jsou schopni zajistit přiměřené zázemí dětem;
- Pozornost přestává být věnována příčinám a průběhu manželského konfliktu, sociální pracovnice přestávají sledovat jednotlivé verze pravdy a odmítají se stávat rukojmími v konfliktu;
- Důraz je kladen na snahu nalézt shodu o sdílené péči, která bude v nejlepším zájmu dítěte;
- Rodiče jsou nově zváni společně na jednání na půdě oddělení, kde je facilitováno jednání pomocí edukační pracovnice, která vnáší do případu perspektivu dítěte;
- Zároveň je přítomna kolizní opatrovnice, která je garantkou případu i do budoucnosti;
- V případě potřeby doporučuje edukační pracovnice další mediaci v návazné službě;
- Soud obdrží od SPOD zprávu s informací o aktuální podobě dohody (nebo v případě trvajících sporu nedohody) mezi rodiči.

Edukace byla pilotně ověřována od ledna 2019, naplno pak byla spuštěna v březnu 2019. Do období evaluace (začátek listopadu 2020) pak byla realizována u zhruba 300 rozvodových sporů. Od počátku změny pozici zastávala jediná pracovnice, která se zároveň začala specializovat výhradně na tuto roli.



Obr. Schéma znázorňující proces edukace na oddělení SPOD v Hradci Králové (převzato z prezentace vedoucí oddělení)

Vyhodnocení plánu změny

1. Konzultace případu s TOD

Díličí evaluace: **Došlo k zavedení sebeevaluačního dotazníku, který je založen na vypracování křivky dítěte.**

Došlo k vytvoření dotazníku, k jeho zavedení došlo v důsledku karantény a zpomalení procesu změny až s platností od února 2021. Nově nastavené pravidlo se nazývá Zhodnocení případu před intervizí TOD. Jeho cílem je zavedení povinnosti každého klíčového pracovníka vyhodnocovat vedený případ v intervalech pěti měsíců, aby se předešlo pasivitě ze strany OSPODu. Jednoduchý dotazník vede každého pracovníka, aby si položil u svého déle vedeného případu několik jednoduchých otázek mířících na zlepšení případu v poslední době a na jasné zacílení realizovaných intervencí. V případě jakýchkoliv pochybností je pak pracovník odkázán

na využití intervize s TOD jako podpůrného nástroje pro konzultaci dalších možných proaktivních kroků ze své strany ve prospěch klienta. Pětiměsíční lhůta souvisí se zákonnou povinností vyhodnocovat případ, takže pracovník dostává možnost využít před tímto vyhodnocením konzultaci s kolegy z TOD. Manažerka oddělení tak vytváří rámec pro zodpovědnější posuzování vývoje případů ze strany klíčových pracovníků.

ZHODNOCENÍ PŘÍPADU – PODKLAD PRO TÝMOVOU INTERVIZI

(BÁLINTOVSKÁ SKUPINA)

Pečlivě si projděte případ dítěte/děti/rodiny, kterému se věnujete již 5 měsíců a proveďte zhodnocení situace dítěte, poté přistupte k vyplnění tohoto dotazníku.

Dotazník Vám slouží k reflexi situace dítěte/děti a reflexi dosud realizovaných kroků a opatření (postupu) v případě. Zkuste odpovědět na každou z otázek, nejlépe oproštěni od emocí:

1. **Považujete v současnosti dítě za ohrožené?** Ano Ne
2. **Zaměřuje se Vaše činnost v případě skutečně na zlepšení situace dítěte?**
Ano Ne
3. **Využil/a jste již všechny metodické a legislativní možnosti ke zlepšení situace dítěte?**
Ano Ne Nevím
4. **Víte, kam ve své práci s dítětem a jeho rodinou směřujete, znáte cíl (zcela konkrétní, nikoliv zlepšení situace, resp. víte, co znamená, že se má situace zlepšit)?**
Ano Ne
5. **Víte, jaké postupné kroky (dílčí cíle) k dosažení musí být naplněny, aby se situace dítěte zlepšila?**
Ano Ne
6. **Níže si nakreslete křivku vývoje případu od jeho počátku do současnosti – zlepšení, zhoršení, stagnace situace** (můžete si zaznamenat body, které považujete za důležité – nikoliv ve smyslu proběhlo soudní jednání, ale proč se situace zlepšila nebo zhoršila, případně stagnuje)

Počátek

Současnost

+ (zlepšení)

- (zhoršení)

Obr. Ukázka dotazníku Zhodnocení případu

V průběhu spolupráce s průvodci změny došlo také k opilotování dalšího nástroje, který slouží k vyhodnocování efektivity konzultace s TOD nebo jeho převzetí případu. Tento nástroj bude v první fázi využíván v rámci supervize případů TOD ze strany vedoucí oddělení, následně bude zhodnocen dopad a teprve poté by bylo možné tento nástroj využívat pro celý tým. Dle předpokladů vedoucí oddělení mohou členové TOD inspirovat své kolegy tímto nástrojem, a ti ho v bezpečném prostředí odzkouší pro ostatní kolegy a ukáží tak, v čem je jeho přínos. V rámci závěrečné evaluace mělo odzkoušení tohoto nástroje za cíl také potvrzení dopadu existence TOD na akceleraci řešení případu.

Vyhodnocování případu bylo ve spolupráci s průvodkyní změnou otestováno v listopadu 2020 formou rozboru konkrétních případů TOD, u kterých byl na deseti parametrech hodnocen jejich vývoj v období před převzetím/konzultováním případu členy TOD a po této intervenci. Pro vyhodnocení efektivity TOD bylo při společném setkání pracovníků OSPOD zvoleno 10 kategorií, které lze v souvislosti s využitím týmu hodnotit. Kategorie zasahují do oblastí důvodu vzniku a existence TOD. Jedná se o tyto kategorie:

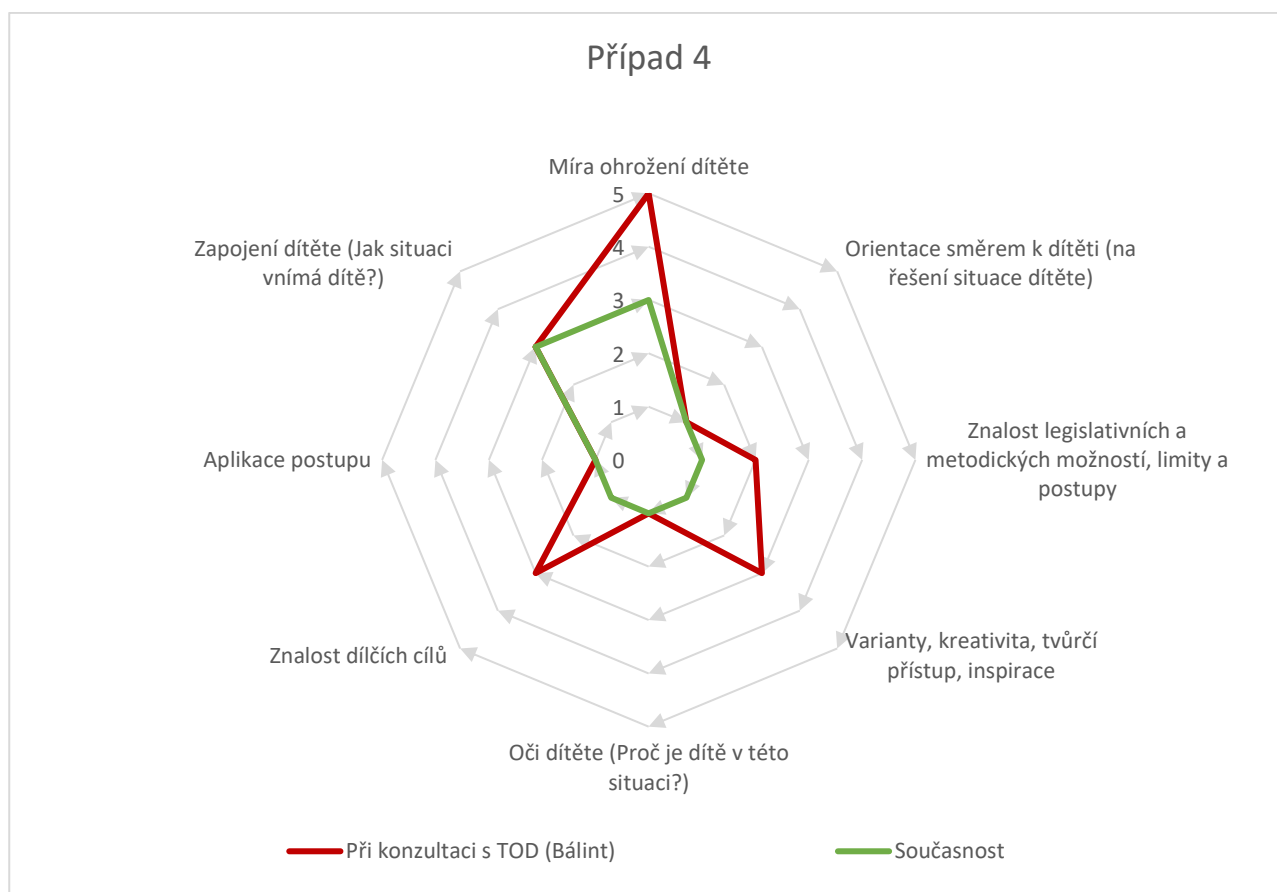
1. Míra ohrožení dítěte,
2. Orientace směrem k dítěti (k řešení situace dítěte),
3. Využití legislativních a metodických možností a postupů, limity (využití v dané situaci nejefektivnější možnost, nikoliv všechny),
4. Varianty, kreativita, tvůrčí přístup, inspirace,
5. Oči dítěte (Proč je situace taková? Proč to dítě dělá?; vcítění se do dítěte),
6. Znalost dílčích cílů (Jsem v této fázi a definuji, kam se chci dostat; správná definice),
7. Aplikace postupu,
8. Zapojení dítěte (hlas dítěte, jak daný postup vnímá dítě),
9. Včasnost konzultace (bálintovská skupina s TOD),
10. Posílení pracovníka OSPOD (v případě, kdy případ zůstává klíčovému pracovníkovi).

Všechny kategorie byly hodnoceny na škále od 1 (nejlepší) do 5 (nejhorší). V případě kategorií 1 až 8 byl srovnáván stav v době konání konzultace případu klíčovým pracovníkem s TOD a v současnosti (odstup 3 až 6 měsíců), kategorii 9 nelze srovnávat v čase a kategorie 10 není hodnocena v případě převzetí případu TOD. Vzhledem k tomu, že situace každého z dětí je odlišná, bylo potřeba si u každého případu u každé z kategorií definovat a shodnout se společně na tom, co v daném případě znamená pomyslný bod 1 (nejlepší stav) a pomyslný bod 5 (nejhorší stav).

Efektivita byla hodnocena s členy týmu na čtyřech vybraných případech. Tři z nich byly na základě konzultace klíčového pracovníka s pracovníky TOD (bálintovská skupina) následně převzaty. Jednalo o případy, jejichž

řešení bylo naléhavé, bylo potřeba rychlého zásahu ke zklidnění situace. V těchto případech se vývoj případu po jeho převzetí TOD ve všech sledovaných oblastech ukázal jako pozitivní. Případ byl v jednotlivých kategoriích hodnocen o 2 až 3 stupně lépe (srovnání v době konzultace a s odstupem 3 – 6 měsíců od konzultace). Jedinou kategorií, která nebyla hodnocena lépe, bylo „zapojení dítěte“, v rámci které se diskutující shodovali na tom, že dítě mohlo situaci vnímat lépe v době konání konzultace než nyní (zčásti bylo dáno specifičností daných případů).

V případě, který nebyl převzat TOD, byla efektivita konzultace také viditelná, avšak v tomto případě ve čtyřech kategoriích z osmi. Situace byla v daných čtyřech kategoriích hodnocena s odstupem času o 1 až 2 stupně lépe než v době konzultace případu s TOD. Ve zbylých čtyřech kategoriích zůstala situace shodná jako v době konání konzultace s TOD. Jednalo se o případ, kdy míra ohrožení dítěte nebyla taková, aby příslušela do gesce TOD, nejednalo se o eskalující případ.



Hodnoceno na škále od 1 (nejlepší) do 5 (nejhorší).

Včasnost: 1 (přišel včas)

Posílení pracovníka: Nehodnoceno, v rámci dotazníku ano

Jako stěžejní se ukazuje včasnost konzultace případu s pracovníky TOD. Společná setkání nad případy a jejich hodnocení se ukázalo jako nástroj, který lze využít také v budoucnu. Může sloužit například ke konzultacím případů:

- K posouzení efektivity TOD nad případy, u kterých to bude shledáno jako potřebné (tímto se začne nejdříve).
- Pracovníky TOD nad případy, v tomto případě je vhodný také pohled zvenčí, který bude „rozbíjet“ možný stereotypní pohled.
- Všemi pracovníky, k diskusím nad případy a rozvoji způsobu myšlení nad různými situacemi.

2. Příprava na konzultaci případu s TOD

Dílčí evaluace: **Zvýšení efektivity konzultací – na základě kontrafaktuální evaluace vybraných případů.**

V průběhu roku 2020 docházelo ke měření efektivity změn v konzultacích s TOD v podobě vyplňování jednoduchých dotazníků s otevřenými otázkami, které byly vyplňovány jak ze strany řadového pracovníka, tak konzultujících expertů. Celkem takto bylo párově vyplněno 25 dotazníků. V prvním případě měl zájemce o konzultaci ještě před jejím zahájením krátce specifikovat, jaká jsou jeho očekávání. Následně měl odpovědět na tři otázky zaměřené na jejich naplnění, na bezpečnost atmosféry konzultace a na získání představy dalšího postupu v případě. Podobným způsobem konzultaci – a připravenost pracovníka hodnotili členové TOD.

Z porovnání získaných dat vyplývá následující. Mezi pracovníky jsou určité rozdíly v pojetí samotného případu jakožto zakázky ke konzultaci. Někteří formulovali své vstupní představy příliš vágně („poradenství ohledně postupu“, nebo naopak příliš úzce). To patrně souvisí se způsobem, jakým byli pracovníci k TOD přivedeni, v některých případech se jednalo o konzultaci pod tlakem manažerské kontroly. V jiných případech se objevovaly formulace, které ukazují na internalizaci změny pojmání případu, kde je v centru klient a jeho potřeby i na využívání nové terminologie („Dělám maximum pro rodinu k řešení situace? Jak zakázkovat odborné služby?“).

Zásadním výstupem analýzy je zjištění, že pracovníci TOD jsou celkově mnohem více kritičtější k vedení případů. Tento rozpor se projevil v závěrečném hodnocení tak, že pracovníci, kteří přinášeli svůj případ do bálintovské skupiny, byli spokojeni téměř vždy – a to i v situaci, kdy TOD ve vedení případu vnímal větší či menší mezery (což bylo ve čtyřech, resp. pro lehčí v pěti případech z 25). Je tedy otázkou, jakým způsobem rozvíjet v pracovnících oddělení schopnost kritické sebereflexe, která je pro růst vlastních kompetencí

klíčová. Vynikajícím nástrojem se v této souvislosti jeví zavedení povinnosti každého pracovníka reflektovat posun případu vždy po pěti měsících jeho vedení.

V této souvislosti je možné jako znak potenciálu růstu vnímat skutečnost, že sami pracovníci většinou porozuměli způsobu práce TOD v podpoře jejich vlastní zodpovědnosti za volené postupy. Zároveň v tomto ovšem nepostupuje dogmaticky, ale diskutuje možné varianty, jak vyplývá z jedné zpětné vazby:

Setkání bylo velmi inspirativní, šlo do hloubky, nabídlo více pohledů na věc. Ukázalo se, že nemusím plnit pokyny ostatních, že na věc existuje více pohledů a je zcela na mě, jak se v situaci zachovám a jak ji vyhodnotím. Bylo dobré pozorovat, jak má každý z členů TOD jiný názor na věc. Do této doby jsem byla instruována k plnění daných úkolů služebně staršími kolegy. TOD mi ukázal, že neexistuje jediný správný postup, který musím plnit, ale že každý má na to jiný názor a všechny názory (postupy) jsou správné.

3. Vytvoření mapy inspirací pro pracovníky OSPOD

Dílčí evaluace: **Je vytvořena mapa, její obsah je využíván a její existence je pracovníky vnímána jako přínos.**

Tento krok byl zatím odložen, a to z důvodu vytíženosti běžnou pracovní agendou i zaváděním inovací v souvislosti s TOD a edukací rodičů. Podle vize vedoucí oddělení by se mělo jednat hlavně o jakousi sumarizaci zkušeností z řešení zvláště komplikovaných případů, kde by zaznamenání postupů umožnilo kumulaci know-how, vytváření precedentů, což by mohlo výrazněji zvýšit kvalitu práce, protože by bylo možné na něco navazovat. V současné době jsou zatím k dispozici jako určitá inspirace některé výstupy ze skupinových porad, kde se řešily případy a kdy došlo k vytvoření nějakého „vzorového“ dokumentu, např. pro komunikaci s rodiči či soudem. Ideálem manažerky oddělení je soustavné zvyšování odbornosti i také prezentačních dovedností pracovníků oddělení zvláště při prezentování stanoviska na soudních jednáních. V nárůstu profesionality se chce inspirovat kontaktem s ostatními odbornostmi – psychologové, psychiatři, právníci atd.

4. Zakázkování

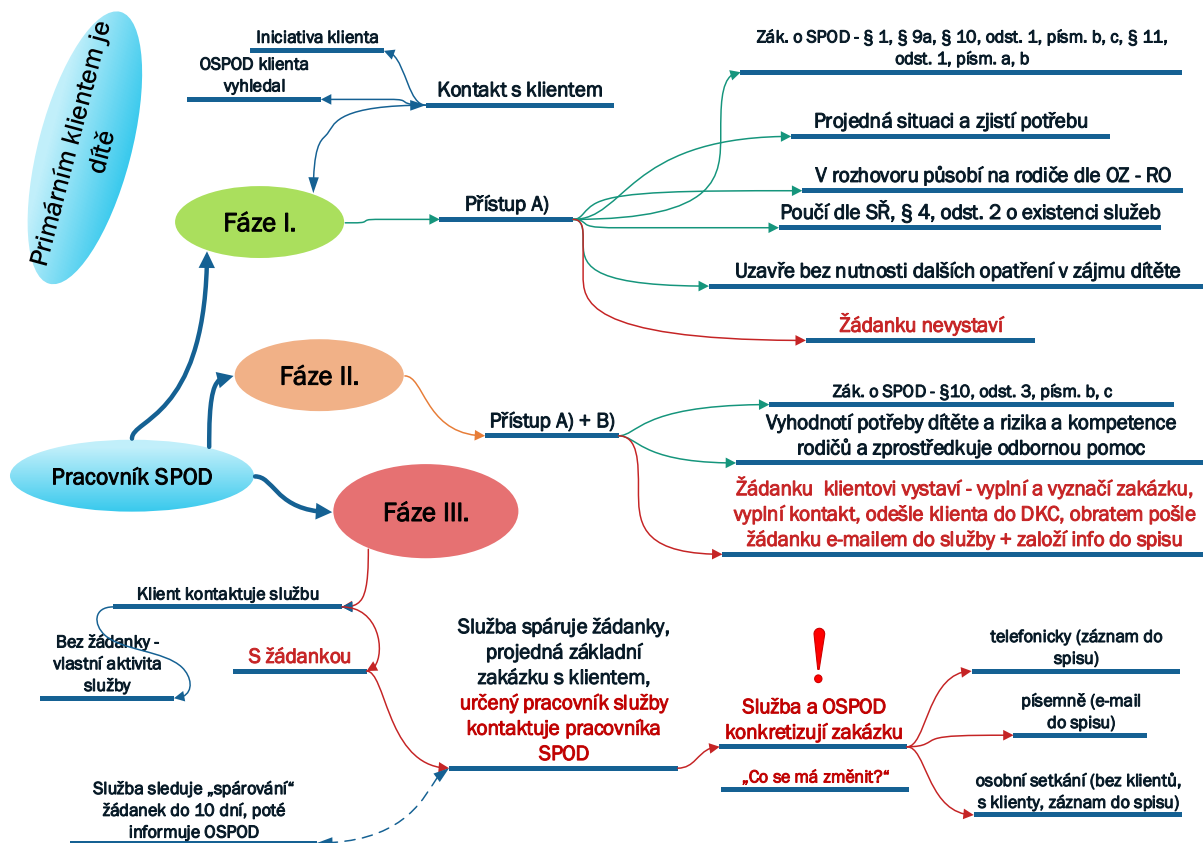
Dílčí evaluace: **Sledování jasného směřování případu (zakázkování) u vybraných případů**

Významným posunem v rozvoji této dovednosti byla transformace konzultace s TOD, na kterou se naučili pracovníci chodit připraveni právě formou vyjasnění zakázky – tedy čekávání ideálního stavu a kroků, které mají rodiče, nebo spolupracující organizace podniknout. Důležitým krokem v naplnění tohoto bodu plánu

změny byly jak intenzivní debaty v týmu, tak i jednání s důležitým partnerem – dětským krizovým centrem – ze kterých vyplynula nutnost mnohem jasnějšího formulování očekávaných cílů. Byla to právě otevřená komunikace ohledně nedostatků stávajícího způsobu spolupráce a potřeba si vyjasnit vzájemná očekávání, která vedla ke změně pravidel.

Od února 2021 vstoupila v platnost změna ve způsobu domlouvání zakázky, a to prozatím s dětským krizovým centrem, se kterým byla vedena jednání o precizaci vzájemné spolupráce. Formou organizačního opatření je tak pro členy oddělení jasně stanovený závazný postup, který musí využít v případech, kdy situace dítěte vyžaduje dlouhodobou odbornou pomoc. V tomto případě pracovník poučí rodiče o potřebě řešení formou spolupráce s odborníky z dětského krizového centra. Rodičům vypíše Žádanku o odbornou poradenskou pomoc, se kterou mají centrum kontaktovat do deseti dnů. Žádanku ovšem zároveň odešle elektronicky do DKC sám, aby se posílila kontrola nad krokem rodičů. V případě návštěvy rodičů v dané lhůtě dojde ke „spárování“ žádanek a vše je v pořádku; pokud ne, pracovníci krizového centra po uplynutí lhůty kontaktují konkrétního pracovníka OSPOD, který následně zvýší tlak na spolupráci ze strany rodičů.

Důraz je následně kladen na konkretizaci zakázky v okamžiku, kdy se ozve již příslušný pracovník DKC, který bude nadále pracovat s celou rodinou. Samotná zakázka je v žádance nejprve v obecnější rovině. Dále si však každý pracovník SPOD musí ujasnit konkrétní změnu, která by měla být v cíli spolupráce a domlouvá její postupné naplňování ze strany spolupracujícího partnera z krizového centra. Cíl musí být stanoven jako měřitelný a zanáší se do spisu klienta. Zásadní výhodou celého systému je možnost transparentního vyhodnocení dopadu vícestranné spolupráce všemi aktéry: zároveň tak tímto systémovým nastavením vzniká určitý tlak na všechny zúčastněné jednat v zájmu dítěte: rodiče jsou podpořeni v aktivních krocích ke změně, pracovník OSPOD je veden k zodpovědnosti v podobě proaktivního vedení případu a odborník z krizového centra ví, že jeho práce má zákonný rámec a nestojí pouze na dobrovolnosti klienta (to platí obzvláště v případě kauz řešených TOD).



Obr. Nastavení systému spolupráce s Dětským krizovým centrem Nomia Hradec Králové v organizačním opatření vedoucí oddělení

5. Podpora „edukativního přístupu“ v rozvodových případech

Dílčí evaluace: **Kontrafaktuální evaluace případů bez a s edukativním přístupem. Dotazník pro rodiče.**

Významný zdroj informací představoval evaluační rozhovor s edukační pracovnící, která se ohlížela jak za procesem zavádění změny, tak na v danou chvíli viditelné dopady. Bylo znatelné, jak výrazně se s nově zavedenou změnou osobně ztotožňuje a dokáže přesvědčivě reflektovat význam metody i získané zkušenosti při jejím zavádění. Základní zodpovědností edukační pracovnice je pozvat rodiče na společné setkání, které je unikátní a neopakovatelné. Jeho důležitost je také potvrzena tím, že je nařízeno soudem. V rámci samotného jednání, které trvá maximálně dvě hodiny je pak edukační pracovnice jak facilitátorkou, tak tím, kdo neustále vrací do komunikace téma potřeb dítěte. V tomto konkrétním případě též využívá svých dlouholetých pedagogických zkušeností a staví tak rodiče před téma potřeb dítěte v návaznosti na vývojovou psychologii. Vedle tohoto důležitého aspektu jsou též rodiče edukováni o svých povinnostech a důsledcích svých rozhodnutí v případě nedohody – které mohou mít podpurný (domluvení dalších mediačních setkání

ve spolupracující organizaci) nebo kontrolní (návštěva kolizní opatrovnice přímo v rodině) charakter. Jednání mohou být velmi náročná, dochází k emocionálně vypjatým okamžikům, eskalaci sporu, nicméně pozornost je vždy vrácena zpět k tématu potřeb a nikoli k řešení otázky viny rozpadu manželství.

V rodičích je empatickým a citlivým přístupem pracovníc posilován pocit zodpovědnosti za osud vlastních dětí i v komplikované situaci. Je zřejmé, že ne vždy je možné dojít k závěrečné dohodě. V každém případě ovšem edukační pracovníce vyhotoví zprávu pro soud, se kterou jsou rodiče na místě seznámeni. Důležité je, že se mají rodiče na jednom místě možnost ke všemu vyjádřit a také vědí, co je čeká, což výrazně snižuje míru nejistoty spjatou se situací konfliktu, ve které se ocitli. Edukační pracovníce se též postupně učila vycítit, kdy je probíhající komunikace ještě žádoucí a přínosná (ať už v informačním, nebo ve smyslu „pročištění“ komunikace) a kdy už je třeba zasáhnout svou autoritou a vrátit do „hry“ opět téma nejlepšího zájmu dítěte. Zároveň se také učí být rezistentní vůči formám jakékoliv manipulace na samotném jednání i po něm. To je zjednodušeno tím, že hlavní odpovědnou osobou je po edukaci kolizní opatrovnice. Úplně tak odpadl doposud častý moment spolupráce kolizní opatrovnice s rozvádějícími se rodiči, kteří se snažili na separátních schůzkách získat sociální pracovníci na svou stranu.

V průběhu roku 2020 (březen-srpen) probíhal sběr zpětné vazby na nové opatření ze strany rodičů. Ti mohli bezprostředně po ukončení jednání vhodit anonymně do připravené schránky lístek s odpověďmi na čtyři jednoduché otázky, mířené na jejich spokojenost s proběhlým jednáním. Celkem bylo vyhodnoceno 90 dotazníků z cca 150 rozdaných. Tato vysoká návratnost sama o sobě ukazuje míru spokojenosti a pocitu bezpečí přítomných klientů úřadu, pokud zvážíme komplikovanost situace, jakou je rozvodové řízení. První dvě otázky mířily na pochopení role edukační pracovníce a její připravenost odpovídat na otázky; skóre spokojenosti přítomných rodičů bylo velmi vysoké (88 a 84 odpovědí „ano, zcela“). Další dvě otázky zněly stejně a byly zaměřeny na pozici kolizní opatrovnice a také vykazují velmi dobré výsledky (85 a 83 „ano, zcela“). V několika případech též využili přítomní pro doplnění osobního komentáře. V nich vyzdvihují profesionalitu a příjemnou atmosféru v rámci tak komplikovaného tématu, jakou dohoda znesvářených stran v rozvodovém jednání vždy je. Jinými slovy, oceňují právě to, kvůli čemu byla edukace zřízena: precizním postupem dát rodičům jasné informace a zároveň partnersky laděným přístupem vytvořit prostor pro vzájemnou dohodu. Je tedy zřejmé, že nový formát práce s rodiči je z jejich strany oceňován jako efektivní.

Samostatnou a neméně důležitou kapitolu představuje reakce pracovníc oddělení na výraznou změnu v jejich způsobu práce. Asistence v rozvodových řízeních představuje výrazný podíl jejich pracovní náplně a může tak být otázkou, jakým způsobem tento „zásah“ do jejich rutiny vnímaly. Na tuto otázku jsem měl možnost porovnat perspektivu jak edukační pracovníce, tak jedné z kolizních opatrovnic i s názorem vedoucí oddělení. Možná překvapivě se perspektivy shodovaly: přes určitou míru nejistoty v počátku se stala zavedená

specializace i postup práce něčím velmi vítaným. Největší stres byl ze začátku spojován ani ne tolik s reakcí rodičů na možná nezvyklý formát jednání ve čtyřech, ale z práce v tandemu. Podle samotné edukační pracovnice bylo zvláště v případě některých pracovníků cítit zpočátku nervozitu z toho, že mají spolupracovat a není vždy možné jasně říci, kdy má která z dvojice přítomných profesionálů zareagovat. Svou roli také mohl hrát strach z nedostatku příslušných kompetencí k mediaci konfliktu. V tomto sehrála zásadní roli osobnost edukační pracovnice, kterou po přímé zkušenosti začaly její kolegyně vnímat jako naprostou profesionálku ve své roli:

Určitě jsem byla (při prvním jednání) nervózní, nevěděla jsem, jak to bude probíhat, protože jsme nedělali nějaké cvičné rozhovory, ale byla jsem překvapená tím, jak kolegyně je profesionální. Už při první edukaci jasně věděla, co kdy jak mohla říkat, kam ty rodiče vést, takže mě to hodně uklidnilo, protože jsem viděla, jak je hodně pevná a velmi dobře se mi s ní na těch edukacích spolupracuje.

Z dlouhodobého hlediska pak pracovnice OSPOD vnímají jako zásadní krok k úspoře jinak spíše neefektivně vynaloženého času, který mohou věnovat nyní případům, které jsou potřebnější z hlediska situace dítěte. Odpadají fyzicky, ale i psychicky výjezdy do domácností, kde nebyla vlastně přítomnost pracovníka nutná a ani vyslechnutí jedné verze příběhu o rozvodu případ nikam dále neposouvalo. Za ještě zásadnější je možné považovat změnu nastavení pracovníků, kteří se více posunuli do role manažerů případu, kde je jednak mnohem jasnější, jakou mají v celém systému řešení roli a také, že hlavním tématem jejich práce je blaho dítěte, a nikoliv řešení příčin rozvodu rodičů:

Dříve se šlo po verzích té pravdy. Šetřilo se to prostředím, jak to tam vypadá, dneska nám jde o to, jak se chovají a to odráží tu práci.

Nově nastavený proces edukace byl připravován v úzké spolupráci s místně příslušným okresním soudem. Vstupní motivace soudkyň a soudců byla založena na snížení zátěže jejich vlastní práce v rozvodových sporech a tento předpoklad se ukázal dle pracovníků OSPOD jako oprávněný. Soud rozhoduje, v jakých případech mají být rodiče posláni na edukační setkání k nalezení dohody o výchově dětí páru. Zajímavé jsou údaje o efektivitě jednání: podle sdělení vedoucí oddělení dospělo z 287 rodičovských párů na edukačním setkání k dohodě ve 173 případech, ve 30 ještě využili nabízenou mediaci, v 16 jiných případech vzali zpět svůj původní návrh u soudu. Celkem tak došlo k dohodě u 219 případů, což činí 75 % z celého množství. V současné době je k dispozici opakované slovní vyjádření podpory, protože se pracovníkům soudům zdá opatření efektivní. Zároveň mají potřebu, aby se edukaci věnoval větší počet pracovníků OSPOD. Do budoucna se uvažuje o kvantitativním měření efektivity postupů.

Závěrečné vyhodnocení dopadu

Téma kvality a efektivity práce je v případě oddělení OSPOD v Hradci Králové neodlučitelně spjata s hledáním inovativních cest. Změna je chápána jako základní definiční znak týmu, který jej charakterizuje (v kontrastu vůči jiným oddělením v rámci SPOD). S dynamickým charakterem své práce se ztotožňovali všichni oslovení členové oddělení a přijímali jej jako něco pozitivního. A nejen to, snaha o profesionalizaci práce už je vnímána jako něco normálního, jako přirozená věc a dokonce i jako dlouhodobá tradice oddělení. Jako personalizace změny jako identity pracovního týmu je chápána jeho vedoucí, která toto nastavení dlouhodobě utváří a aktivně podporuje:

Naše paní vedoucí je hodně inovativní, chce to posouvat pořád dopředu, ta práce se pořád profesionalizuje, stále se zavádí nějaké pomůcky v naší práci. Mě přijde normální, že se to reviduje v nějakém čase, zjišťuje se, zda to funguje a jak to zlepšit, upravit. Nejsme překvapení, my jsme tady otevření těm změnám, celé to prostředí hlavně vytváří paní Kotrčová a jsme tak nastavení v celém týmu a je možné říci, že jsme nadšení.

I přes tento konsenzuálně pozitivní obraz bylo možné napříč zdroji dat vnímat určité rozpory, které poukazovaly na určité nejednoznačnosti v postojích a názorech. Některé tenze bylo možné situovat do minulosti – například když vedoucí oddělení mluvila o fluktuaci zaměstnanců, spojené mimo jiné i se zvyšujícím se tlakem na kvalitu odváděné práce, na který někteří z nich odpověděli odchodem na jiné, údajně klidnější místo. Manažerka v interview často používala spojení „lidský faktor“, který je určitou zkratkou označující napětí mezi ideálním stavem týmu, složeného z profesionálů s vysokými dovednostmi a realitou. Cílem tohoto závěrečného vyhodnocení dopadu bude právě strukturovaný rozbor toho, co se skrývá za oním „lidským faktorem“, tedy těch aspektů výkonu zaměstnanců a celkového chodu oddělení, který zásadním způsobem ovlivňuje kvalitu výsledné práce. Budu při tom vycházet hlavně z analýzy závěrečných hloubkových rozhovorů, které umožnily poodkrýt skryté mentální modely, formující postoj k práci i ke klientům.

Mentální modely

Jeden z rozporů se týkal rozdílného přijetí obou zásadních úprav na oddělení, souvisejících s plánem změny. Zajímavé bylo, že byť edukace rodičů představovala poměrně razantní zásah do způsobu práce většiny pracovníků na oddělení, přes prvotní nejistotu je tato změna přijímána navýsost pozitivně. Naproti tomu existence a fungování Týmu pro ohrožené děti je přijímána s určitými ambivalencemi, které souvisí s některými aspekty jeho práce. Jeho členka popisovala určitou míru frustrace spojenou s potřebou neustále

obhajovat a vysvětlovat smysl jeho zřízení a propagovat jeho využívání mezi kolegy. Zvláště někteří z nich mají a stále mají podle ní tendenci TOD ignorovat nebo dezinterpretovat jeho fungování, např. jako nějakou protekci a zvýhodňování ze strany vedení oddělení. Obzvlášť negativně vnímá shazování pozitivních příkladů využití bálintovské skupiny pro posun případu ze strany ostatních kolegů a kolegyň. Celkově tyto postoje přisuzuje určité rezistenci vůči změnám.

Jak je ale možné vysvětlit rozdíl, kdy jedno opatření má odhalovat hluboce zakořeněnou rezistenci, zatímco jiné je přijato a prosazeno bez větších obtíží? Klíčem je použití perspektivy řadových pracovníků a bezprostředních dopadů na ně: zatímco u edukace rodičů začalo být velmi brzy zřejmé, že změna přinese úlevu v podobě menší pracovní zátěže, u TOD to tak zdaleka jednoznačné není a navíc došlo v průběhu času k úpravě nastavení, která způsobila mnohem nižší pravděpodobnost odebrání komplikovaného případu klíčové pracovníci. Jinak řečeno – šanci na přijetí a prosazení mají ta opatření, která nabízí ulehčení v podobě snížení pracovní zátěže. Na jednu stranu je to naprosto pochopitelné, na stranu druhou se zdá, že se nemůže jednat o kritérium, které by mělo být pro posouzení smyslu inovace rozhodující.

Bylo by ovšem škoda v tomto místě skončit analýzu motivačních faktorů přítomných na pracovišti. Jen málokdo chce chodit do práce s tím, aby se tam „nepředřel“. Každé zaměstnání má nějakou náplň, organizaci zadávání úkolů, vyhodnocení, přičemž všechny tyto faktory ovlivňují subjektivní vnímání smyslu práce z pohledu pracovníka. Proto je důležité se hlouběji ponořit do argumentace postojů k zaváděným změnám z pozice řadových zaměstnanců. Jako vstupní brána k tomu bude využit úryvek rozhovoru, kde sociální pracovnice vysvětlovala svůj ambivalentní postoj ke spolupráci s Týmem pro ohrožené děti.

Evaluátor: Jaký máte náhled na TOD a jeho využívání ze strany týmu?

PK: Určitě si myslím, že se to pro nás stalo srozumitelnější tím, že se pro nás vydefinovalo, jak probíhají ta setkání formou bálintovské skupiny, víme, co si máme připravit, máme osnovu a (představu), co z toho vznikne.

Evaluátor: Všechny konzultace jsou bálintem?

PK: Právě že všechny jsou bálintem, což jakoby někdy jsem měla s tím vnitřní rozpor, já jsem potřebovala, přišlo mi, že mám jednoduchou otázku, ale chápu, že potřebuji znát kontext toho případu. My se objednáme a jsou tam všichni tři členové. Myslím, že jsme se na to dobře naladili, je to dobře využíváný, na druhou stranu, mám takový pocit, a myslím si, že ho mají i někteří kolegové, že od té doby co je ten bálint, tak už si neberou tolik ty spisy na sebe, ale spíše nám radí a nechávají to na nás a povídají nám, ať to děláme my. Ale přišlo mi,

že dřív, nebo když jsem nastoupila, tak si TOD přebíral menší věci než dneska, kdy si ten spis jako nevezme. Je to můj subjektivní pocit.

Evaluátor: Víím o tom od Vaší kolegyně MŠ. A jak to vnímáte?

PK: No přijde mi, že když ten TOD tady je, tak má svou specifickou agendu, má těch spisů jakoby méně a je tady pro ty nejtěžší případy a je vydefinovaný, čím se zabývá, tak někdy, v některých případech, mi přijde, že by si mohl ten spis vzít, třeba čtyři měsíce, zapečovat ho a pak ho třeba vrátit. Ale nedělá to, protože třeba řekne, že jsem schopná, a že to zvládnou sama.

Evaluátor: Ale to je dobře, ne?

PK: No já nevím, asi subjektivně mi to přijde nefér, protože pak pykám za to, že jsem schopná, ale jiné kolegyni by ten spis vzali, mě ne. Ale jinak asi chápu, že mají taky nějakou svou kapacitu, že ty spisy jsou náročné a je třeba se jim věnovat, že je to na jejich vyhodnocení a že jsou profesionálové a vyhodnotí to prostě dobře, jestli ten spis je na TOD nebo není. Samozřejmě, že nám opatrovníkům subjektivně přijde, že ten spis by měl jít na TOD. Nebo že spíše že té agendy přibývá, hodně jsme zatíženi těmi rozvodovými spory a když pak máme nějaký těžký případ s canovým (CAN – syndrom ohroženého a týraného dítěte) dítětem, který nám zabírá 50% času, tak množství té agendy by nám ulevilo, protože jeden ten spis by mohl jít pryč. Ale ta podpora ze strany toho TOD je kvalitní, že nás tam provázejí.

Z rozhovoru je zřejmé, že pracovnice vnímá proměnu fungování týmu TOD – stalo se pro ni srozumitelnější. To ovšem neznamená, že by se apiori se změnou ztotožňovala. Sice racionálně chápe, jak je nové nastavení myšleno, ale nesouzní s nynějším tlakem na to, aby si konzultované případy ponechala. A v pozadí není pouze představa snížení pracovní zátěže jako takové, ale její vlastní představa přeorganizování práce a hlavně určité spravedlnosti („protože pak pykám za to...“). Zajímavé je všimnout si také rozporu mezi rozumem – „chápu“ a vlastními emocemi, nebo pocity v týmu – „mám pocit“, „subjektivně nám přijde“. Pracovnice sice tedy rozumí novému nastavení, ale vnitřně s ním nesouhlasí. Co ukazuje v dané chvíli přítomnost emocí, které nedokáže proměnit ani vnímaná racionalita organizačních opatření? Signalizují skutečnost, že došlo k narušení skrytých mentálních modelů, tedy představ, jak by věci měly být z úhlu pohledu dotyčného jedince. Pracovnice mohla z konzultace odejít s pocitem většího sebevědomí, že je najednou „ta schopná“, která má dovednost zvládnout po několika málo letech praxe složitý případ. Její vnímání ovšem dominuje pocit nespravedlnosti a toho, že bylo narušeno její vnímání reality.

Stejně jako jakákoliv změna, tak i proměna způsobů konzultace týmu s TOD s kolegy na oddělení přináší emoce tím, že rozrušuje zaběhlý pořádek věcí. Podobných příkladů bylo v evaluačních rozhovorech

konverzačními partnery zmíněno více – ve změnách byly přítomné různé emoce (často např. strach z nové, neznámé situace apod.). A právě paleta těchto reakcí na různé prvky transformace nám mohou posloužit jako lakmusový papírek pro odhalení mentálních modelů, které jsou na oddělení přítomné; dochází tak k odkrývání schémat, o kterých se běžně v souvislosti s výkonem sociálně-právní ochrany nemluví. Právě proces kontinuální změny na oddělení OSPOD v Hradci Králové je natolik unikátní, protože umožňuje jejich komplexní analýzu v souvislosti s přítomností různých typů reakcí na změnu. V průběhu analýzy rozhovorů s jedinci, kteří jsou spíše aktivní proponenti změny i těmi, kdo je spíše akceptují a přenášejí do praxe, jsem si všiml určitého terminologického napětí, kdy byly pro popis stejných nebo podobných situací používány rozdílné pojmy nebo koncepty:

První skupina používala následující klíčová slova: proces hledání; inspirace; průběžná zpětná vazba; posunutí případu.

Skupina „realizátorů“ pro popis své zkušenosti se změnou využívala pojmy jako: komfort pracovníka; jistota; plnění zadání; „zapečování“ případu.

Kontrasty byly poměrně velké právě u složitých případů – kde byl u první proaktivní skupiny přítomen spíše aspekt výzvy a snahy o vyřešení, u druhé skupiny spíše pocity obav či nespravedlnosti s touhou alespoň po nějakém přesunutí zodpovědnosti (snaha získat alespoň nějaký jasný návod ze strany TOD, který redukuje nejistotu). Právě tento rozpor mě přivedl k využití hlavní myšlenky knihy Nastavení mysli od americké psycholožky Carol Dweck (2015), podle kterého je možné rozdělit dva druhy „mindsetů“ kterými lidé operují - na růstový a na fixní. Lidé s růstovým myšlením berou překážky i své vlastní chyby jako příležitost k růstu a sebezvoji, zatímco pro přesvědčení jedinců s fixním myšlením je charakteristické, že dovednosti lidí jsou dány a že se mohou pouze projevovat; chyba a její uznání je tedy projevem vlastních limitovaných schopností, což vyvolává pocity hanby i strachu. Tyto modely ovšem nejsou pouze inherentní lidské psychice, ale jejich preference souvisí s nastavením přítomným ve společnosti, vzdělávacím systému nebo firemní kultuře. Pro účely této evaluace je budeme využívat hlavně pro to, že nám umožní pochopit rozdílné reakce lidí na stejné podněty. A co je důležité, je to, že využití konceptu nastavení mysli nám umožní pochopit pravou povahu rezistence: není ji nutné chápat primárně jako věc nějaké zlé vůle, lenosti nebo záměrného bojkotu, ale jako problematiku vzájemného nepochopení. Dotyční aktéři totiž disponují rozdílnými mentálními schématy, která vedou k tomu, že velmi odlišným způsobem zpracovávají podněty z vnějšího prostředí a následně reagují.

Situaci na oddělení, které je výrazně inovativní a funguje v režimu změny, je tak možné chápat jako střet dvou mentálních modelů. Krásně je to možné dokumentovat právě na případu Týmu pro ohrožené děti. Je to velmi

paradoxní, ale jeho první období existence (2017 až polovina roku 2019) umožňovala koexistenci obou mentálních modelů takovým způsobem, ve kterém mohly být obě strany spokojené. Pokud totiž přicházel řadový pracovník vybavený fixním myšlením na konzultaci, byl v jeho zájmu přítomný aspekt vlastního diskomfortu s řešeným případem; pokud na tuto poptávku reagovali členové TOD přebráním spisu, došlo tak k naplnění jeho potřeb a tudíž mohl odejít spokojený, protože mu ubylo práce i starostí s komplikovaným případem. Naopak pro růstově nastavené členy týmu představoval komplikovaný případ výzvu, jejímž zdoláváním mohli sami vyrůst. Prioritou byl hlavně posun případu a vyřešení rizik přítomných v životě dítěte, tudíž i jejich vlastní očekávání dané jejich mentálním modelem došly k naplnění.

Fixní a růstové myšlení

To, že došlo změnou nastavení práce TOD k přerušení tohoto dlouhodobě disfunkčního řetězce, patří k významným momentům v celém procesu vedení změny. Zároveň se pak tato zkušenost může stát odrazovým můstkem pro práci na eliminaci důsledků vzájemného nepochopení. V následujícím textu nabízím určité analytické schéma rozdílného chápání atributů procesu vedení změny zaměřené na vyšší kvalitu práce. V analyzovaných rozhovorech a dalších podkladech jsem si totiž všiml, že ono nepochopení souvisí nejen s preferencí určitých pojmů, které popisují vlastní práci či proces změny, ale v některých případech jsou používány stejné nebo podobné pojmy v odlišném pojetí: to se týká například jak tématu změny takové, ale také způsobu vedení klientského případu či chápání vlastní odbornosti. Ve všech těchto oblastech mi koncept nastavení mysli umožnil lépe uspořádat klíčová vyjádření pracovníků do logických celků.

Samozřejmě celé kontrastní schéma je nutné chápat jako určitý model reality, která je složitější. To například znamená, stejně jak popisuje Dweck, že i pro jednoho člověka mohou být typické projevy obou nastavení, fixního i růstového, v různých situacích, např. v závislosti na prostředí, situaci atd. Hlavním smyslem modelu je poskytnutí opory při předcházení komunikačních problémů v týmu, kde se vyskytují obě dvě nastavení. Jednotlivá označení typů reakcí v obou modech nejsou pojmy používané aktéry, ale jedná se o určité shrnující „kódy“, navržené evaluátorem pro pochopení daného postoje.

Téma	Fixní myšlení	Růstové myšlení
Postoj ke změně	Ohrožení zažitých postupů; pozitivní postoj při zvýšení komfortu pracovníka	Změna jako růst; pozitivní nastavení v případě dopadu na klienty
Chápání profesionality	Absence potřeby učení se, falešná sebejistota a strach z kontroly	Učení se, sebereflexe a otevřenost
Management případu	Reaktivní solitérství	Proaktivní kooperace

Postoj ke změně

Postoje ke změně z hlediska fixního myšlení byly explicitně identifikovány, jak již bylo řečeno výše, v rámci tématu přijímání těch opatření, které znamenají snížení náročnosti práce. Tento postoj souvisí v očích manažerky i její zástupkyně na oddělení s obecným nastavením k řešení obtížných situací a případů. Paradoxní ale je, že práce v oblasti sociálně-právní ochrany dětí je bohatá právě na takovéto příklady, kdy je třeba pro nalezení optimálního stavu vyvinout nemalé úsilí, a to včetně originálních přístupů. Právě tato potřeba je ale dlouhodobě v rozporu s implicitními očekáváními, která mají někteří zaměstnanci od práce na „úřadě“, tedy v klidném prostředí a se zajištěním. Podle vedoucí oddělení tento étos byl typický zvláště v počátku existence současné podoby oddělení, na které přešli pracovníci ze zrušených okresních úřadů. Současné nastavení už je výrazně odlišné, ale i tak je možné pozorovat strategii hledání „úlev“ – kdy řadoví pracovníci očekávají tým TOD, že vymyslí nebo naformuluje řešení, které jen dotýčný převezme a uvede do praxe. Podobně je tomu i v případě složitých případů, které jsou vnímány jako přílišná zátěž a jako něco, čeho je dobré se spíše zbavit: „Ač tu práci děláme rádi, v každém pracovníkovi je to, že se mu uleví, když ten spis odejde“. V diskuzích také rezonovala představa určitého zažitého postupu, což má také redukovat napětí a stres spojený s prací - nicméně zde na druhou stranu může hrozit určité riziko mechaničnosti práce.

Samostatnou kapitolou je pak změna související s pozvolnou proměnou klientely a hlavně projevů některých rodičů z mladší generace. Někteří z nich odmítají přistupovat na jakoby samozřejmou autoritu úřadu a jeho reprezentanta; tím mají zvyšovat v očích některých pracovníků frustraci spojenou s výkonem práce („klienti jsou nepříjemní“). Pokud k tomu připočteme kontinuálně zvyšující se nároky na odbornost pracovníků (legislativa, psychologie atd.), tak je zřejmé, proč je práce v jejich očích vnímána jako výrazně náročnější, než dříve.

Obtížnost práce byla přítomna, a tudíž i potvrzována, v rámci výpovědí s převahou růstového myšlení. Zvláště v souvislosti s nově přichozími zaměstnanci, často absolventy, manažerka konstatovala, jak dlouhá je cesta k tomu, aby dotýčný získal alespoň základní orientaci a potřebnou odbornost. Nicméně v očích některých dlouhodobých pracovníků není náročnost práce vnímána jako handicap, ale jako výzva pro vlastní sebezdokonalování. Ačkoliv to může znít jako klišé, jako klíčová schopnost nejen na oddělení „vydržet“, ale opravdu odvádět dobrou práci je schopnost růst – a to jak odborně, tak i osobnostně. Motivací k tomu je možnost ovlivnit k lepšímu osudy dětí, které má oddělení v gesci; spokojenost rozvádějících se rodičů s doprovázením nebo včasný preventivní zásah v rodině přinášející dostatečný pocit smysluplnosti z vlastního nasazení. Podle vedoucí oddělení je její dlouhodobá strategie, aby se růstově nastavení pracovníci stali „tahouny“ a inspirací pro své kolegyně a kolegy, kteří jsou spíše spokojeni s vlastním fungováním ve „vyjetých kolejkách“.

Důležitým aspektem postoje ke změně je i v této souvislosti odvaha – odvaha nebát se právě onoho sebezdokonalování, hledání neotřelých cest, postupů. Při dialogu s proponenty změny jsem byl osobně několikrát překvapen, s jakou mírou odvahou dotyční vstoupili do neznámých vod a to v situaci, kdy bych čekal větší míru snahy pojistit si kroky dopředu (např. formou školení v mediaci, hledáním inspirace v ČR apod.). Samostatnou kapitolou je pak téma odvahy na manažerské úrovni. Vedoucí oddělení reflektovala svůj vlastní růst v podobě smělosti činit i nepříjemná rozhodnutí na personální úrovni, tedy konfrontovat pracovníky s jejich problematickými výkony a v případě potřeby i navrhnout rozvázání pracovního poměru. To zároveň podle ní zároveň přináší výrazný vzkaz do celého týmu, že je nutné dodržovat určité standardy činnosti. S tímto typem odvahy v personální oblasti tedy neodlučitelně souvisí téma kvality odváděné práce.

Chápání profesionality

Nastavení mysli podle Carol Dweck výrazně ovlivňuje to, jak se stavíme k učení se novým dovednostem. Děti s fixním nastavením mysli berou školní prostředí jako možnost, kde se může projevit jejich nadání. V případě neúspěchu ovšem rychle ztrácejí motivaci k práci, protože věří tomu, že nadání je prostě dáno; ze stejného důvodu jim vyhovuje známkování (tedy zvláště pokud jsou známky dobré), ale konstruktivní zpětnou vazbu nevyhledávají, protože její poselství jim nemůže přinést něco nového. Naopak děti s růstovým nastavením svých kognitivních schopností využívají příležitosti k učení, nebojí se riskovat a zkoušet nové věci. Své selhání neabsolutizují, ale snaží se z něj vyvodit důsledky pro svou další dráhu. Neúspěch není negativní zpětná vazba, jako např. špatná známka či kritika ze strany učitele, ale to, že daný jedinec nedosahuje svých vlastních cílů a nevyužívá svůj potenciál. Velmi podobně je tomu pak i v pracovním prostředí, protože i tam úspěch předpokládá rozvíjení schopnosti učit se. Fixní nastavení mysli zde limituje výsledky, protože „naplňuje mysl pochybnostmi a vede k nesprávným strategiím učení; z druhých dělá soudce a nikoliv spojence. Výzvy při tom vyžadují jasné zaměření, maximální úsilí a studnici strategií“ (Dweck, 2015: 76).

V konkrétním prostředí evaluovaného oddělení byla **schopnost učení se** jako základní složka odbornosti důležitým tématem. Podle jeho vedoucí je u některých (zčásti už bývalých) pracovníků rozšířená představa, že učení se je jakýsi nadstandard a že pro výkon své profese vystačí se zavedenými postupy. Oba dva řadoví pracovníci učení se tematizovali a chápali, že je součástí jejich práce; nicméně způsob jeho konceptualizace ukazuje limitující pojetí. Pro pracovníci, která na oddělení působila více než dva roky, byla nutnost získávat postřehy a návody zásadní. Nejceněnější pro ni osobně byla možnost následků u jednání zkušenějších kolegů s klienty. Implicitně ale z vyjádření vyplývá, že po ukončení adaptačního období též končí doba intenzivního získávání zkušeností; to je tak chápáno převážně jako učení se nápodobou. V diskuzi o náročnosti práce

s jiným, služebně starším pracovníkem také padla zmínka, která sice osvojování nových znalostí nevylučovala, ale bylo patrné, že jde o věc nesnadnou; podle dotyčného jedince je novinek a věcí, které je potřeba se doučit, takové množství, že metaforicky řečeno „je těžké přidávat do toho svého balíčku“. V pozadí můžeme vidět představu o určité fixní kapacitě myslí zaměstnance, která limituje možnosti nejen učení se novým věcem či dovednostem, ale i vlastní kreativity. Není pak divu, že tentýž pracovník vnímal možnosti využívání nových metod, nebo vlastní možnosti inovace spíše jako limitované:

Mně to (výběrové zapojení členů oddělení do vytváření inovací) takto vyhovuje, protože vím, co vymyslí paní vedoucí, tak je to dobré a sedí to, a nevím, jestli bych měl kapacitu, zda bych chtěl; paní vedoucí ví jak to je jinde, má rozhled, já osobně nepřemýšlím nad těmi nástroji té práce, prostě pracuji tak, jak je to nastavené.

Na úryvku jsou vidět dobře paradoxy fixního nastavení: pracovník je de facto spokojený se stávající situací a plně důvěřuje své nadřízené, jejíž role inovátorky je uznávaná a plně akceptovaná. Zároveň se on sám vnímá v pozici řadového, liniového pracovníka, kterému možná ani nepřísluší nějaké změny navrhnout. To je přesně zásadní potíže, na které poukazuje metoda Vanguard ve své kritice přístupu známého jako *command and control*. V tomto režimu přísného dohledu je nejen rozhodování, ale i iniciativa odebrána z přímé „linie“ kontaktu mezi klientem a pracovníkem, což pak vede ke snižování míry flexibility a proklientského nastavení. Zároveň je třeba téma zapojení do inovací chápat v kontextu celé práce – je více než zřejmé, že pro vytváření nebo pilotování nových metod a postupů je třeba mít k dispozici adekvátní čas a podmínky a že je naprosto v pořádku názor, že to není slučitelné s kvalitním plněním standardních pracovních úkolů, které jedince vytěžují na 100% (ostatně jak pracovníci TOD, tak edukační pracovnice byly vyčleněny z běžné zátěže řadových členů oddělení).

Na tomto místě bych chtěl zdůraznit, že se nikoho nechci dotknout a zároveň také, že se zde nejedná o nějaké slovíčkaření. Podobné postoje jsou zažité a souvisí s celkovým nastavením jak systému našeho školství, tak i s atmosférou ve formálních organizacích. Je to také do jisté míry dědictví předchozích historických epoch, kde se loajalita a preciznost v plnění úkolů cenila mnohem více, než vlastní iniciativa, která mohla být naopak vnímána jako něco podvratného. Je možné, že mladší generace projevují a budou projevovat větší míru samostatnosti a kritičnosti vůči zavedeným způsobům práce, které nemusí být v měnících se podmínkách současné české společnosti adekvátní.

Na druhou stranu je třeba velmi pečlivě vnímat, v jakém rámci je ona flexibilita a iniciativnost jedince vykládána. V reakci jedné pracovnice jsem byl překvapen, když na téma možných metodických inspirací po několikaleté praxi na oddělení řekla:

Souzním s tím, že v naší práci je určitá míra samostatnosti. Vnímám všechny návody, tipy a triky, na druhou stranu si myslím, že bysme měli být schopní k výkonu profese na to přijít sami, umět, to odkoukat, zeptat se, protože, když se bavíme o metodách naší práci, tak to musí být všem jasné – už jsme v tom vzdělání, školou, semináři, tak nevím, asi bych to využila, přečetla bych si to, ale nevím, jestli bych to využila, já jsme v tomto taková samostatná.

Na jednu stranu je onen důraz na vlastní samostatnost a schopnost jednat podle svého nejlepšího uvážení velmi sympatické; na stranu druhou je překvapující ona rozhodnost, co se týče metod práce, které „musí být všem jasné“. Stojíme zde před další ukázkou fixního nastavení mysli, podle kterého dané dovednosti buď máme, a tím je problém vyřešený, nebo nemáme a tudíž nejsme vhodnými kandidáty. Mladá žena zde zdůrazňovala také důležitost určité bystrosti, tedy schopnosti analyticky myslet, u které se také implicitně předpokládá, že je to něco, čím prostě pracovník disponuje, nebo nikoliv. Následně pak nepřekvapuje, že v tomto rámci považuje svou formaci za natolik dostačující, že necítí potřebu dále výrazněji růst formu sebevzdělávání, nebo diskuzí o vhodných metodách práce – protože je to banální, pro začátečníky? Nazval bych tento jev jako „**falešnou sebejistotu**“. Nacházel jsem jeho stopy napříč rozhovorů právě tam, kde participant odkazovali na určitou svou intuici, nebo dovednost řešit případy bez přítomné sebereflexe. Je zřejmé, že určitá míra sebejistoty je pro výkon náročné profese potřebná, nicméně právě zvláště zkušení pracovníci sami reflektovali to, že i po desítkách let zkušeností si nedokážou být v mnoha případech jisti a že jsou vděční za inspiraci nebo radu.

Falešná sebejistota může být zároveň prostředkem, jak se vyrovnat s něčím, co jedince s fixním nastavením mysli pronásleduje jako noční můra: a to je srovnávání s ostatními. Podle členky TOD je velký rozdíl mezi těmi, kteří se naučili využívat nástroj konzultací jako něco, co jim má primárně pomoci a nejsou limitováni úvahami o tom, do jaké míry jsou kolegové z TOD lepší, nebo profesionálnější. Netrpí tedy při setkání s nimi tolik pocity strachu z výsledků takového porovnávání. A ještě něco zásadního: nepociťují **obavy z kontroly**. Strach je totiž dalším neblahým doprovázejícím jevem fixního nastavení mysli; hrozí totiž, že dojde k odhalení negativních a daných stránek jedince. To může souviset s jejich vlastním chápáním „profesionála“, který podává odborné poradenství, a tím pádem nemůže dělat chyby. Naproti tomu pro růstově nastavené jedince není takový problém mluvit o svých nejistotách a rádi si sami řeknou o pomoc, kterou nevnímají jako kontrolu:

Je to různé, jsou kolegové, kteří k nám chodí častěji, mají to odžito a mají s námi zkušenost a když jsou otevření, tak zjistili, že jim to hrozně pomáhá, že je to fajn. Ale doposud se setkáváme s tím, že část kolegů k nám nepřijde z důvodu nějakých obav, nebo že si myslí, že to zvládnou sami, nebo tam jsou obavy, že je budeme kontrolovat.

Strach je velmi silná emoce – a to bylo vidět i na způsobu diskutování změn na pracovišti OSPOD, kdy zaváděné změny měly potenciál zvětšit vhléd kolegů do případu vedeného klíčový pracovníkem – a to v menší míře jak edukacemi, a v mnohem větší míře právě spoluprací s TOD. Oceňuji, jak diplomaticky se vedení oddělení podle svých slov snaží o vysvětlování a vytváření takové atmosféry důvěry, která umožňuje pozvolnou transformaci postojů.

Sama pracovnice TOD se snaží setřást ze sebe nálepku nějakých superhrdinů, kteří zachraňují oddělení. Naopak – rozhovor s ní obsahoval nemálo momentů, ve kterých referovala o vlastním růstu, chybách a překonání nesprávného nastavení. V následujícím úryvku referovala o svojí proměně díky procesu změny, kdy v jejím prvotním nastavení byly znát prvky určité sebejistoty, která jí bránila větší míře kooperace i hledání inspirace od ostatních:

Já se svoji erudovaností nepůjdu za kolegyněmi, které tady jsou rok nebo dva, s nějakým případem, protože už to dělám x let. Kdyby tady nebyl TOD a SocioFactor, tak já bych byla asi ta, co by to chtěla dělat individuálně. A to není dobře, protože ani to, že to dělám dlouho, neznamená, že nebudu dělat chyby, že vím všechno. I pohled kolegyně, která tady je rok, je nezatížený, svěží. Mě inspirují i ti kolegové, co tady jsou krátce – a řeknu si, to je hezké, to bych mohla vyzkoušet.

Rozhodujícím znakem profesionality v modu růstového myšlení tedy není sebejistota, ale naopak konstruktivní **otevřenost**. Ta se může projevovat ve více rovinách – otevřenost vůči inspiraci z jiného prostředí, vůči jiné perspektivě či zpětné vazbě od kolegy. Ve všech rozhovorech napříč bylo tematizováno základní nastavení oddělení, a to je snaha o co nejvíce přímou komunikaci. Sami řadoví pracovníci potvrzovali slova vedoucí oddělení, která zdůrazňovala svůj zájem o neustálou zpětnou vazbu – a to jak na poradách celého týmu, tak i individuálně v rámci pravidelných rozhovorů s pracovníky, nebo dle potřeby. Pro ni samotnou je otevřenost znakem její manažerské vyzrálosti, protože je schopna pracovat s „lidským faktorem“ v podobě různě nastavených jedinců ve větším týmu a s jejich reakcemi, které nemusí na první pohled úplně konvenovat s jejími vlastními názory a záměry. Ale i přes to považuje atmosféru neautoritativní komunikace jako prostředek k postupné kultivaci prostředí.

Tento postoj je ovšem výsledkem dlouhého a i v něčem možná bolestivého procesu, který zahrnuje jak **schopnost učení se** manažerským dovednostem, tak i velkou dávku **sebereflexe**. Vedoucí oddělení zpětně vnímala jako krizový moment své kariéry rok 2015, kdy v kontextu změn v nastavení práce dané reformami docházelo ke zvýšenému tlaku na oddělení, v jehož rámci nemálo pracovníků volilo únikové strategie v podobě odchodu. Manažerka měla tendenci si zpočátku brát tyto personální změny velmi osobně; to se týkalo i dalších dilemat v personální oblasti, které sebou její postavení přináší. Jak sama zdůraznila, tato krize

byla zároveň velkou příležitostí učit se a postupně získala větší odvahu k razantním zásahům v případě, že se některý pracovník opakovaně dopustí výrazné chyby, a to zvláště, pokud může mít přímý dopad na klienty. Rozchází se tak s běžnou, zavedenou praxí ve veřejné správě, kde se přechází nedostatky kolegů, zvláště pokud jsou na pozici dlouho, nebo mají něčím specifické postavení.

Vysokou míru schopnosti učení vykazuje také edukační pracovnice, která po pověření vedoucí oddělení naplnila její vizi skutečným obsahem v podobě nastavení know-how komunikace jak s rozvádějíci se rodiči, tak s kolizní opatrovníci v tandemu. Podávala svědectví o tom, jak toto nastavování spolupráce nebylo úplně snadné a s každou pracovnící musela postupně hledat určitý modus otevřenosti a poskytování si zpětné vazby, což zvláště zpočátku nebylo u některých snadné. Její způsob naplnění role vykazuje znaky osobního mistrovství - což je možné říci díky naprosto pozitivní 360° zpětné vazbě jak ze strany kolegů, tak i klientů. Toto je možné díky tomu, že disponuje velkou mírou sebeuvědomění a reflexe kroků, které dělá. V interview několikrát popsala „aha momenty“, ve kterých si uvědomila, že daný krok není správný, nebo je zbytečný: například když v rámci sezení s rodiči, kteří nesměřují k dohodě, volá přímo mediátorce, tak měla nejprve tendenci ji přímo před nimi případ popisovat a došlo ji, že to není správné. Nebo když pochopila, že nemá smysl ztrácet energii tematizováním výživného, když nemá ověřené informace a může to udělat soud. Důležitým krokem v jejím seberozvoji byl také moment, kdy byla přetížena množstvím případů v jednom okamžiku a jak sama říká díky supervizi „sebrala odvahu“ (a tedy překonala své vlastní nesprávné nastavení, že práci je třeba převzít jako úkol za všech okolností) a s pomocí vedoucí oddělení byl vykomunikován se soudem adekvátnější přísun zakázek.

Podobnou sebereflexi a schopnost učení se bylo možné velmi zajímavým způsobem identifikovat ve výpovědi pracovnice TOD. Pro ni byl zlomový moment spojený přímo s procesem změny a to v podobě zpětné vazby pracovníků oddělení na jejich způsob fungování. Byl to paradoxně moment, kdy byla vyhodnocena jako ta, která je na oddělení vnímána jako nejvíce profesionální a důvěryhodná osoba, kterou volí kolegové v případě potřeby s někým konzultovat něco obtížného. Jí to ale ukázalo, že svým až příliš vstřícným přístupem vytváří nepříjemnou asymetrii ve způsobu, jak funguje TOD jako celek a staví své kolegy do nepříjemné pozice:

(Naučila jsem se) držet se více zpátky, já jsem dravec a občas vůbec mi nedocházelo, že tím můžu ubližovat kolegům. Když se mě totiž někdo zeptá, tak já (odpovídám) na první dobrou – já už jedu a když jsme se pak naštěstí bavili, byli otevření. Já jsem si uvědomila ty jejich pocity, oni by mi to řekli. Já se musím držet hodně zpátky, musím se zapírat, říkám si „bud' zticha“, dej jim prostor – při bálintovi, při závěrech. (...) Mě to přineslo tu zpětnou vazbu, že méně je někdy více, já naštěstí jsem týmový hráč, ale v něčem jsem individualista.

Právě vzájemná otevřenost a i schopnost dát si kritickou zpětnou vazbu vedla ke kvalitativní proměně fungování týmu pro ohrožené děti jako celku. Tím se dostáváme ke třetí oblasti, které souvisí s rozdílným nastavením způsobu práce, které přesahuje rovinu samotného jedince.

Management případu

Jedinci s fixním nastavením myslí podle Carol Dweck sice mají určitou sebedůvěru, ale je křehká a trpí potřebou si ji neustále dokazovat. To se děje jednak srovnáváním a také tím, že dotyčný jedinec má pocit, že nedělá chyby. To může vést v různých kontextech k preferenci malých cílů a také důvěrně známých postupů, u kterých je šance, že k chybě dojde, mnohem nižší, než u flexibilní snahy o individuální vyhodnocení situace nebo o inovativní postup. Naproti tomu pro růstové nastavení je typická absence potřeby si neustále něco dokazovat a je mnohem snadnější zkoušet neprošlapané cesty.

Tento poznatek nám umožní hlouběji pochopit podobu rezistence, která byla v průběhu vedení změny na oddělení přítomná. Vedoucí oddělení vnímá dvě výrazné překážky pro rozvoj celého týmu, které vychází z určitých dlouho zavedených vzorců fungování. Jednak se jedná o model práce, kdy je její podřízený jakožto klíčovým pracovníkem spíše jakýmsi „vlastníkem“ případu, nebo ještě lépe řečeno spisu, který „opečovává“. A jako zavedené pravidlo je to, že mu nikdo do toho, co a jak dělá, moc nevidí a ani nemluví. A tak ani není nějak vnímána potřeba témata spojená s případem sdílet. Druhou příčinou její určité frustrace je pasivita pracovníků, kteří v rámci onoho „opečovávání“ nepřichází s vlastními návrhy a řešeními, ale pouze reagují na podněty a vyčkávají. Nazvěme toto hluboko zažitě nastavení jako **reaktivní solitérství**. Pokud se na něj podíváme optikou fixního nastavení myslí, tak pochopíme, že se jedná o účinnou strategii, jak se vyhnout konfrontaci vlastního pojetí řešení a tím si zachovat určitý pocit bezpečí a ochránit si svou vlastní komfortní zónu. Reaktivita sice snižuje iniciativu, ale současně i možnost chyby a tím i nějakého problému – samozřejmě ve vztahu k pracovníkovi a výkonu jeho práce, nikoliv u klienta. Postava osamělého sociálního pracovníka eliminuje nutnost konfrontace s odlišnými perspektivami a může dodávat iluzi kontroly dané situace, včetně výše diskutované falešné sebejistoty, že situaci dokáže zvládnout. Zvláště jedinec s dlouholetou praxí může nabýt dojmu, že mu nikdo nemá co radit a že jeho schopnost zvládnout případ sám je právě znakem dostatečné odbornosti.

Solitérství je třeba ovšem vnímat nikoliv ve smyslu samostatnosti pracovníka jakožto žádoucí kvality jeho výkonu práce. Od opravdové samostatnosti se liší právě onou uzavřeností, pro kterou je typické nepochopení nebo podrážděná situace v případě, že se někdo jiný zajímá o průběh případu podrobněji. Vedoucí oddělení reflektovala návyky zvláště starších sociálních pracovníků, které nechápaly, že by měly někomu vysvětlovat

postup své práce nebo zavést nějaké vyhodnocování případu. Braly to velmi osobně, protože nebyly zvyklé na to, že by se někdo jiný měl orientovat v „jejich“ případu. To souvisí také s prožívání vlastní moci, kterou disponují a kterou mohou využít v případě svého vlastního uvážení. Základním problémem takového nastavení je pak nejen neochota, ale také nedovednost využít spolupráci jako nástroj dlouhodobého řešení situace.

V posledních letech jsou členové týmu trénováni ve výše zmiňované dovednosti zakázkování, která začíná už v rámci komunikace s TOD, kde se učí popisovat podstatné rysy případu a konzultovat jej. Ukazuje se, že pracovníci se často schovávají za prázdné floskule, které uvádí do spisu, jako např. „práce na zlepšení rodičovských kompetencí“, ale nejsou sami schopni charakterizovat, o jaké konkrétní kroky nebo cíle se v daném případě jedná. Pak je ale zřejmé, že tomu nemusí rozumět ani klient, nebo si to vykládá po svém, což nepřispívá k efektivitě práce jako takové. Následně je možné napravovat související neduh sociální práce, kdy spolupráce s externími subjekty často troskotala na nedostatečně vyjasněné zakázce pro partnerskou organizaci. Pracovníci měli často pocit, že daná organizace pracuje špatně, a tudíž spolupráce nemá smysl. Přes svou emoci ale nedokázali nahlédnout svůj podíl odpovědnosti za to, že nezisková organizace nedostatečně komunikovanou zakázku přerámovala po svém.

V minulosti se třeba stávalo, že se doporučila služba, ale neřeklo se, co tam vidí OSPOD jako nejdůležitější, to, na čem by se mělo pracovat, jen se řeklo – kontaktujte je a domluvte se. Tohle se hodně mění, máme na to postupy, návody, že z naší strany musí být ta zakázka přesně vydefinovaná.

Reaktivita jako druhá diskutovaná komponenta mentálního modelu vyvstává na povrch také v souvislosti se zřízením TOD a zavedenou praxí konzultování složitých případů. Zde je ale samo o sobě otázkou, jak se definuje ona komplikovanost situace. Podle členky TOD dokážou klíčové pracovnice většinou rychle reagovat u dětí, kde je jejich ohrožení jasně patrné. Jiná je ovšem situace u dlouhodobých případů, kde se sice na první pohled nemusí dít nic akutního, ale dlouhodobé neřešení případu může mít neblahé následky. Problémem tedy je, že někteří členové oddělení nevnímají to, že se případ nevyvíjí, jako problém. Také vedoucí oddělení vnímá, že zatím nemůže příliš počítat s proaktivním přístupem podřízených, kteří by sami přicházeli na potřebu intervencí a zásahů a v některých případech se musí spolehnout na vlastní, tzv. manažerskou kontrolu, kdy prochází právě ony dlouhodobé spisy s minimálním progresem. Jako velmi závažnou chybu vnímá např. návrh sociální pracovnice na odebrání dítěte z rodiny v situaci, kdy dotyčná nevyužila repertoár podpůrných služeb pro sanaci rodiny. Takto zásadní zlom ve vedení případu může následovat teprve po postupném vyzkoušení všech neinvazivních způsobů řešení.

Vedoucí oddělení i členové TOD se snaží ve vedení změny propagovat proměnu chápání pozice klíčového pracovníka v roli **manažera případu**. V jejich vizi se jedná o proaktivní model, který pravidelně sleduje a vyhodnocuje naplňování stanovených cílů klienta. Z rozhovorů i dat z dotazníků před a po konzultaci s TOD vyplývá, že řadoví pracovníci si uvědomují toto směřování. Otázkou je, nakolik se ho daří internalizovat jako něco samozřejmého a možného i v současných podmínkách práce (legislativní možnosti, počet případů na pracovníka apod.). Z dat to zatím vypadá, že jsou rozevřené nůžky mezi členy TOD a řadovými pracovníky oddělení – ti první přistupují k případům dle slov vedoucích „akčně“, což znamená snahu o posun situace a preventivní dopad tak, aby se předešlo situacím, kdy už bývá na intervenci pozdě. Také intenzivněji promýšlejí různé varianty a metody a nebojí se jich využít. Oproti kolegům, kteří využívají konzultací, jsou také více kritičtější k vedení případů, dalo by se říci, že jejich práh senzitivity toho, co je ještě únosné, je níže, nejsou spokojeni a to je vede ke snaze více do případů zasahovat.

Zdá se, že jednu ze složek proaktivního směřování se prosadit podařilo – a tím je vyjasnění vlastní pozice ve vztahu ke klientovi i širšímu systému. Podle jednoho z pracovníků se sami dokážou v posledních dvou letech lépe vymezovat vůči klientům v tom smyslu, že jsou v jednáních jasněji zdůrazňována, jaká jsou práva a povinnosti obou stran. V tomto se navíc pokračuje ve směru, který už by nastoupen v roce 2014, kdy byla naplňována nová zákonná povinnost mít vypracované standardy oddělení a podle participanta se jednalo o „složitý myšlenkový přerod“. Pro mladší kolegyni se už jedná o něco samozřejmého, co využívá ve své práci: „Máme je (standardy) přesně stanovené v každé oblasti a jde na to odkázat při jednání s klienty a říci jim – nezlobte se, ale tohle to neřešíme, protože dle standardu číslo 12 se nezabýváme narušeným vztahem s Vaší partnerkou.“ Podobný význam má uvědomění si vlastní pozice vůči spolupracujícím organizacím – soudu, policii nebo již zmíněným neziskovým organizacím.

Proaktivní kooperace, jak by šlo označit prosazovaný model managementu případu, je nejvíce patrná na zásadní proměně nastavení oddělení ve prospěch týmové spolupráce. Ta se díky edukaci i TOD stala něčím, co je vnímáno jako běžné a funkční, a to lidmi na různých pozicích. „Jak ta edukace, tak ten TOD má ten rozměr, že na to člověk není sám, že to je ve dvou, ve třech, ve čtyřech, a to je to nejdůležitější na té práci.“ Asi nejintenzivněji se změna v nastavení fungování práce dotkla samotného týmu pro ohrožené děti, kde se týmovost stala běžnou jak v rámci konzultací s kolegy, tak i mezi nimi samotnými:

Ve vztahu ke klientské práci se necháváme více inspirovat, jako týmově, tak spoustu věcí mě oba dva (kolegové v TOD) inspirují. Mám pocit, že přijdou na něco a já to můžu aplikovat, protože jinak bych to tady dělala za sebe a neměla bych potřebu se s někým radit.

Úryvek ve své druhé části také ilustruje otázku určité transformace představ, spojených s výkonem profese: ono „neměla bych potřebu se radit“ je ukázkou onoho solitérství, které může být nesprávně chápáno jako důkaz schopnosti jednotlivce. Znamená to tedy, že potřeba sdílet svůj případ není v běžném nadšení nijak uvědomována a je třeba na jejím vzniku aktivně pracovat.

Spolupráci není nutné chápat jako situaci, kdy jsou pracovníci paralyzováni neustálou potřebou „schůzovat“ a nemají odvahu činit vlastní rozhodnutí. Ona samostatnost nemá ovšem povahu solitérství, které bylo analyzováno výše. Od něj se liší nejenom ochotou kooperovat v případě potřeby, ale hlavně **transparentností**. To je možné dobře demonstrovat na práci edukační pracovnice, jejíž kroky jsou maximálně srozumitelně vysvětlovány jak rodičům, tak také kolegyním v roli kolizních opatrovnic. Ostatní tak velmi jasně vidí, co a jak dělá, což je způsobeno tím, jak velmi dobře dokáže popsat jednotlivé kroky i strategie, jaké využívá. Tento aspekt využívaných metod nakonec výrazně snižuje nutnost manažerské kontroly, kterou v případě edukace nepovažuje vedoucí oddělení za nutnou. Toto vnímá jako důležitý signál i samotná edukační pracovnice, která jej chápe jako znamení důvěry v její vlastní schopnosti. Tento vzájemný vztah tedy funguje v jakési spirále posilující osobní mistrovství pracovnice – tedy její vnitřní motivaci, vizi a ztotožnění se s misí její vlastní pozice v širším kontextu výkonu celého oddělení.

Celkově by se postoj proaktivní kooperace jakožto projev růstového nastavení mysli v podmínkách evaluovaného oddělení dal charakterizovat následujícími znaky:

- pracovníkovi nejde primárně o vlastní komfort a bezpečí, ale o řešení situace klienta;
- nestaví se do pozice, že ví všechno, uvědomuje si své chyby a nemá problém je reflektovat;
- nebojí se o případu mluvit s kolegy a je vděčný za jejich perspektivu, nebojí si říci o radu, o pomoc;
- aktivně přemýšlí, jaké zdroje využít pro řešení případu;
- ve svých krocích je konkrétní a zároveň transparentní navenek.

ZÁVĚREČNÉ SHRNUTÍ

Dopadová evaluace obou klíčových změn na oddělení OSPOD v Hradci Králové ukazuje, že došlo k výraznému zlepšení výkonu v oblastech, které byly identifikovány jako citlivá místa – zdlouhavé a komplikované řešení dopadu rozvodových případů na děti a spíše reaktivní způsob řešení obecně. Důkladná analýza postojů pracovníků k prováděným změnám ale ukázala ještě neméně důležitý aspekt: Konzultace s TOD otevřely metaforicky Pandořinu skříňku zvyklostí, o kterých se v rámci fungování SPOD většinou moc nemluví. Jedná se o hluboko zažitě mentální modely, které ve výsledku určují sebepojetí a způsob výkonu práce „řadového“ člena oddělení. Týkají se postojů ke změně, k pojetí vlastní pozice i výkonu práce jako byla např. identifikovaná falešná sebejistota nebo reaktivní solitérství. Právě jejich rozpoznání a práce na jejich proměně umožňuje postupně přejít celému oddělení na kvalitativně vyšší úroveň – úroveň učící se organizace. Evaluace také prokazuje, jak tyto zdánlivě „měkké“ faktory ve skutečnosti rozhodují o tom, zda organizace je schopna nabízet kvalitní služby.

Zkušenosti z doprovázení hradeckého oddělení SPOD jsou ukázkou citlivého, ale zároveň silného vedení změny v organizaci. Vedoucí oddělení má v celém procesu roli manažerky, určující směr vývoje, je nezpochybnitelnou autoritou. Zároveň ovšem svým přístupem dává najevo, že stojí o aktivitu a participaci ze strany podřízených. Nastavované změny jsou realizovány postupně, s ohledem na personální možnosti pracoviště, klíčová pozornost je věnována komunikaci zaváděných změn a jejich smyslu. Vedoucí oddělení se snaží „vycítit“ jaká je v týmu atmosféra, jak jednotliví lidé reagují na „novoty“, snaží se být empatická i k reakcím, které nemusí být vždy pozitivní. Právě kapacita týmu „vstřebat“ a zažít změnu za plného provozu je pro ni určujícím faktorem v časování dalších fází inovací. Domnívám se, že právě tato citlivá schopnost krok za krokem zavádět, reflektovat a vyhodnocovat dopady změn stojí za úspěchem jak pracoviště, tak tohoto inovačního projektu. Ten odkryl určité nezamýšlené důsledky předchozí inovace, ale právě díky schopnosti sebereflexe jej vedoucí oddělení spolu s užším podpůrným týmem byla schopna přetavit v nové, funkčnější nastavení Týmu pro ohrožené děti a jeho fungování v kontextu celého OSPOD v Hradci Králové.

Partner projektu tak vykazuje všechny znaky učící se organizace – a to jak na úrovni jednotlivců, tak i celkového „organismu“ oddělení. Konkrétní podoba osobního mistrovství pracovníka spočívá ve vyprofilování jeho role jakožto manažera případu klientů, kteří jsou svěřeni do jeho péče. Tento koncept představuje zásadní změnu ve smyslu proaktivního přístupu profesionála, který přijímá svou zodpovědnost a rizika, s ní spojené; nemá potřebu svou nečinnost schovávat za legislativní pravidla nebo za masku někoho, kdo chce jen pomáhat druhým, a to hlavně těm, kteří si pomoc „zaslouží“. Zodpovědnost za možné

nepopulární kroky ve prospěch dítěte je ovšem zásadním způsobem podepírána schopností říci si o pomoc – a to jak uvnitř týmu, tak zvenčí. Podle vedoucí oddělení se postupně ukazuje, že tato rovina spolupráce má důležitý dopad na klienty - rodiče, kteří najednou vnímají, že jejich případ není řešený pouze jedním pracovníkem, jehož „libovůli“ jsou vystaveni (nebo kterým mohou manipulovat ve svůj prospěch), ale že jejich doprovázení se odehrává v síti odborníků, kteří jsou ochotni kooperovat, ale vytvářejí také rámec pro možnou proměnu nefunkčních vzorců jejich chování ve vztahu k nezletilým dětem. Příklad inovace na OSPOD v Hradci Králové také ukazuje, že týmové učení se může týkat spolupráce jako takové a vést tak k proměně solitérního pracovníka k aktivně kooperujícímu jedinci, který využívá výhody práce v tandemu.

Dalším příkladem systémového myšlení, rozvíjeného organizací, je síťování a provazování s ostatními službami a subjekty, které mohou pomoci vytvořit záchrannou síť v rámci sanace rodiny. Vedle nově nastavené spolupráce s místním soudem v rámci rozvodových případů se jedná hlavně o trpělivě dojednaný a nově nastavený formát spolupráce s Dětským krizovým centrem Nomia. Podařilo se překonat zažitě stereotypy u obou organizací, které viděly problém vždy na druhé straně. Dojednání zakázky tak není ponecháno pouze na osobním jednání rodiče a psychoterapeuta, ale výraznou roli v něm nyní hraje stanovisko pracovnice OSPOD, které nastavuje cíl spolupráce s ohledem na potřeby dítěte. Obdobným způsobem chce vedoucí oddělení nastavit závazný způsob trojstranné spolupráce s dalšími sociálními službami, které mohou pomoci řešit komplikovanou situaci rodin klientů. Tato agenda má být od dubna 2021 nově posílena pracovníci na nově vytvořené pozici „síťáčky“, jejíž cílem bude koordinovat dojednávání podoby vzájemné spolupráce s různými subjekty ve spádové oblasti ORP (neziskové organizace, školy, soud).

Výstupy vzájemné spolupráce v projektu jsou také příkladem, že i státem zřízená složka, jejíž činnost je silně určována legislativou, má velký prostor pro inovaci vlastní práce směrem ke strukturovanému proklientskému přístupu. Díky tomu tak představuje OSPOD v Hradci Králové silnou inspiraci pro postupnou transformaci ostatních oddělení zodpovědných za řešení situace ohrožených dětí v celé České republice. Zásadním faktem při tom zůstává, že transformace oddělení probíhá za současných legislativních a metodických podmínek, jejichž problematičnost bývá dávána do souvislosti s nemožností změny. Jak je vidět, jedná se spíše o výmluvu pro malou odvahu hledat cesty pro naplnění potřeb ohrožených dětí za stávajících podmínek.

Edukativní video Cesta ke kvalitě – oddělení SPOD Hradec Králové:

https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=yK4VMbNIAsk&ab_channel=SocioFactor

Statutární město Hradec Králové
odbor sociálních věcí a zdravotnictví

<https://www.hradeckralove.org/socialni-portal/>

Světluške Kotrčová a kol.
Budování týmu, evaluace a podpora
inovací na oddělení SPOD MMHK

BUDOVÁNÍ TÝMU, EVALUACE A PODPORA INOVACÍ
NA ODDĚLENÍ SOCIÁLNĚ-PRÁVNÍ OCHRANY DĚTÍ
MAGISTRÁTU MĚSTA HRADEC KRÁLOVÉ

TEAM BUILDING, EVALUATION AND SUPPORT FOR
INNOVATION IN THE DEPARTMENT OF SOCIAL AND LEGAL
PROTECTION OF CHILDREN OF THE HRADEC KRÁLOVÉ
MUNICIPALITY

Autor: Světluše Kotrčová a kol.

Vydalo: statutární město Hradec Králové
Kontakt: PhDr. Marek Šimůnek, MBA,
vedoucí odboru sociálních věcí a zdravotnictví,
marek.simunek@mmhk.cz

ISBN 978-80-87637-44-9

Edice odboru sociálních věcí a zdravotnictví číslo 2
on line vydání, Hradec Králové 2021