



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

ZÁVĚREČNÁ EVALUACE PROJEKTU

„Nástroje řízení kvality a efektivity sociální práce s mladistvými a mladými dospělými vyrůstajícími či opouštějícími ústavní výchovu nebo náhradní rodinnou péči“

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

Březen 2021

SocioFactor s.r.o.



Název projektu:

„Nástroje řízení kvality a efektivity sociální práce s mladistvými a mladými dospělými vyrůstajícími či opouštějícími ústavní výchovu nebo náhradní rodinnou péči“

Identifikační číslo:

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

Výzva:

03_15_124

Doba realizace:

36 měsíců

Místo realizace:

Česká republika

Evaluátor:

Mgr. Jaroslav Šotola, Ph.D. sotola@sociofactor.eu



OBSAH

Manažerské shrnutí	4
Hlavní zjištění.....	5
Teoretická východiska a konceptuální rámec evaluace	18
Vanguard (J. Seddon).....	18
Učící se organizace (P. Senge).....	21
Vedení procesu změny (J. Kotter).....	23
Konceptuální rámec evaluace.....	25
Metodologie evaluace	27
Rodinné a komunitní centrum Chaloupka	31
Vyhodnocení plánu změny	40
Závěrečné vyhodnocení dopadu.....	45
Dopady z pohledu konceptu učící se organizace	50
Oddělení sociálně-právní ochrany dětí Hradec Králové	57
Vyhodnocení plánu změny	67
Závěrečné vyhodnocení dopadu.....	76
Janus, z. s.	96
Vyhodnocení plánu změny	103
Závěrečné vyhodnocení dopadu.....	104
Salesiánský klub mládeže, z. s., Centrum Don Bosco	120
Vyhodnocení plánu změny	126
Závěrečné vyhodnocení dopadu.....	128
SKP-CENTRUM, o.p.s.	130
Vyhodnocení plánu změny	138
Závěrečné vyhodnocení dopadu.....	140
Oddělení sociální prevence, OSPOD, Odbor sociálních věcí Olomouc.....	145



Vyhodnocení plánu změny	150
Závěrečné vyhodnocení dopadu.....	153
Střed, z. ú.	155
Závěrečné vyhodnocení dopadu.....	162
SOS dětské vesničky, SOS Kompas Prostějov	165
Vyhodnocení plánu změny	170
Závěrečné vyhodnocení dopadu.....	172
SOS dětské vesničky, SOS Přístav Brno	174
Vyhodnocení plánu změny	178
Závěrečné vyhodnocení dopadu.....	180
Seznam použité literatury	182



MANAŽERSKÉ SHRUTÍ

Cíle projektu

Cílem projektu bylo vytvoření a pilotní ověření metody řízení kvality a sledování efektivity sociální práce s mladistvými a mladými dospělými vyrůstajícími či opouštějícími ústavní výchovu nebo náhradní rodinnou péči. Projekt je založen na tvorbě prostředků pro hodnocení impaktu sociální práce, přičemž tyto dílčí nástroje jsou vytvářeny přímo v prostředí praxe a tím vede ke zdokonalení procesů a výkonnosti u vybraných poskytovatelů služeb (10 organizací).

Dílčí cíle projektu:

- vytvoření ukazatelů výkonnosti (metriky) v organizacích poskytujících služby a implementace systému vyhodnocování výkonu vycházející zejména z potřeb klientů
- iniciace procesů učení se a zdokonalení procesů (re-design) v konkrétních organizacích poskytujících služby na základě zavedení metrik
- vytvoření znalostní platformy složené z aktérů pracujících s cílovou skupinou mladistvých a mladých dospělých vyrůstajících či opouštějících ústavní výchovu

Konkrétním způsobem pak byly cíle projektu naplňovány působením dvou členů projektového týmu v každé z organizací. Pro jejich roli se v průběhu projektu zavedl a vžil termín „průvodce změnou“, protože nejlépe vystihuje nejednoznačnou povahu profesionála, který není jenom výzkumníkem, ale také není expertem, ale spíše někým, kdo podporuje a doprovází pracovníky partnerské organizace v jejich hledání na cestě k dosahování vyšší kvality služeb.

Evaluační cíle a evaluační otázky

Cílem závěrečné evaluační zprávy je vyhodnocení impaktu projektu na prostředí organizací, ve kterých se prováděla tvorba či transformace nástrojů řízení kvality a zjišťování efektivity při práci s cílovou skupinou. Jde o zjištění, do jaké míry **změna vyvolaná uvnitř organizací povede ke změně v její práci s cílovou skupinou** včetně pozitivních dopadů na ni. Robustní design dopadové evaluace je zaměřen na detailní pochopení okolností inovace v každé organizace tak, aby bylo možné vysvětlit předpoklady a kontext případných dopadů. Prostřednictvím devíti případových studií je tak možné vyhodnotit průběh a důsledky aplikování nadstavbového modelu kvality v různém prostředí.



Pro porozumění impaktu projektu byly stanoveny dvě úzce související evaluační otázky:

Jaké jsou dopady zavedení metrik a dalších opatření v organizacích?

Do jaké míry vedou aktivity projektu ke změně a ke zvýšení kvality služeb?

První otázka míří právě na kontext prováděných změn: je nutné zaměřit se na všechny podstatné aspekty tvorby metrik, plánů změn a realizace změny tak, aby bylo možné pochopit úskalí i benefity celého procesu. Metoda vícepřípadové studie také umožňuje dojít k zobecnění týkajícímu se právě nově rozvíjeného nadstavbového modelu kvality. Druhá otázka pak míří přímo na prokázání žádoucí změny a doložení provázanosti opatření se zkvalitňováním služeb v organizacích. Ovšem platí, že měřené veličiny i způsob jejich posuzování byly stanovovány až v průběhu projektu a to pro každou zapojenou organizaci individuálně a ověřování funkčnosti tohoto modelu je jednou z hlavních náplní projektu.

HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ

Projekt představuje unikátní snahu vnést do prostředí sociálních služeb, ve kterých dominuje pojetí kvality jako něčeho normativně určeného a standardizovaného, výrazně odlišný koncept tzv. nadstavbového modelu kvality. Kvalita zde není chápána jako plnění nějakých plošně určených minimálních standardů, ale jako naplnění účelu organizace – tedy uspokojení potřeb klientů. Ovšem i v rámci samotných nadstavbových modelů kvality představuje hodnocená inovace výjimku, protože cíleně odmítá jít cestou standardizovaných modelů, které měří plnění potřeb klientů na základě dopředu stanovených kvantitativních indikátorů. Ty sice umožňují ověření nebo certifikaci nezávislým auditorem, podobně jako tomu je v případě zavedených modelů kvality v komerčním prostředí, nicméně vykazují nedostatky v podobě problematické validity měřících mechanismů (např. jednorázová návštěva auditora v zařízení, kde se služby poskytují). Evaluace se tak zaměřuje na vyhodnocení inovativního modelu, který je zatím v českém prostředí netypický.

Dopady zavedení metrik a dalších opatření v organizacích (první evaluační otázka)

Zodpovězení první evaluační otázky míří nejenom na prostředí organizací jako takové, ale na celý proces vedení transformace, iniciovaný realizátorem projektu. Jde tedy o vyhodnocení metody práce, o evaluaci vstupu externího subjektu do prostředí sociálních služeb, který má za cíl podpořit zvyšování jejich kvality. V první polovině projektu byl za tímto účelem vytvořen realizátorem manuál,



který shrnuje základní pravidla celého procesu a strukturuje vstup průvodců změnou do organizací do osmi kroků (*Model vstupů do organizací za účelem dosahování kvality prostřednictvím měření výkonnosti*). Výhodou tohoto manuálu je zachycení základních fází postupu, přičemž každý krok končí formalizovaným stručným písemným dokumentem, který byl organizacím předložen, diskutován a také jim zůstal ve vlastnictví (tyto dokumenty se také staly důležitým podkladem pro tuto dopadovou evaluaci). Manuál je konkrétní hlavně ve vztahu ke vstupní, mapovací a analytické fázi po vstupu do organizací, aplikační fáze jsou v něm pojaty stručně, a to z logického důvodu, protože v době jeho tvorby ještě nebyly generovány potřebné zkušenosti. Tato závěrečná evaluace tak představuje impuls pro vyhodnocení metody zvláště ve fázi realizace a vyhodnocování změn v organizacích.

Metriky

Hlavním cílem tvorby kvalitativních metrik bylo poskytnutí zpětné vazby jednotlivým organizacím tak, aby přinesly impulzy pro zkvalitnění jimi nabízených služeb. Tento dílčí cíl byl naplněn ve všech zapojených organizacích. **Tvorba indikátorů kvality přímo v prostředí praxe vycházela z analýzy perspektivy klientů a stakeholderů v náhledu na poskytování služby**; dalším důležitým a ověřeným přístupem (ve třech organizacích) byla **analýza dokumentace případů**, která umožnila nahlédnout dlouhodobé trendy v poskytování služby a v aplikovaných metodách práce.

Zcela zásadní krok bylo **prolnutí pohledu zvenčí a zevnitř organizace** (získaným analýzou vnitřního prostředí, rozhovory se zaměstnanci). Právě tato konfrontace otevírala prostor pro dialog nad potřebnostmi případných změn a jejich dílčích podobách. Ve většině organizací také proběhl určitý zlom v komunikaci, kdy **většina participujících aktérů opustila svou obrannou pozici a obavy ze zpětné vazby** (která je způsobená dosavadním fungováním v modu kontroly kvality někým, kdo ji posuzuje na základě dopředu daných měřítek).

Celkově tato fáze také prokázala, že **organizace nedisponovaly nástrojem pro zachycení impaktu svého působení** a ani nevěděly, jakým způsobem by tento nedostatek napravily (pro většinu organizací to byl impuls pro zapojení do projektu). Výstupem této dílčí fáze je také skutečnost, že se seznámily se způsoby získávání dat o svém působení a vykazují **zájem na této evidenci stavět další rozvoj svých služeb**.



Tvorba plánu změny

Zatímco předchozí fáze probíhala v organizacích podobným způsobem, o této fázi to zdaleka neplatí. Tvorba plánů změny vycházela z identifikovaných slabých míst nebo odhalení potenciálu pro rozvoj, ovšem takřka o všech případech platí, že povaha hlavních nosných témat se lišila od vstupních motivací i představ manažerů organizací. **Hledání konkrétního způsobu, jak inovací v organizaci reagovat na metriky, tedy bylo velice často dlouhým a náročným procesem.** Naprosto zásadní pro povahu doprovázení organizací byl fakt, že plán změny nebyl nadiktován zvenčí na základě expertního přístupu, ale důraz byl kladený na participaci pracovníků na designování záměrů. Pravdou také je, že tento přístup nebyl z počátku často pochopen a vnímán pozitivně, v některých případech zpětně pracovníci reflektovali svůj tehdejší pocit o přehození zodpovědnosti; zároveň ovšem uznali, že právě tento moment byl zásadní pro jejich aktivizaci a uvědomění si plného potenciálu změny.

Divergence se netýká pouze aspektu času, ale také témat jednotlivých změn. Ta byla v různých organizacích naprosto odlišná a sahala od úprav dílčích metod práce či úprav v dosahování evidence jejich efektivity po zajištění stabilnějšího vícezdrojového financování organizace - vždy se vycházelo z toho, co bylo identifikováno jako nosné téma pro změnu. V tomto bodě došlo k prohloubení původního projektového záměru, který se měl zaměřovat na pouze re-design služeb a považují to za správný krok: cílem bylo vyjít vstříc potřebám organizací tak, aby se co nejvíce identifikovaly se zaváděnou inovací.

Realizace změny

Třetí fáze působení v organizacích narážela na nejvíce obtíží – ty byly vnějšího charakteru (dopady karanténních opatření v čase pandemie), nebo souvisely s procesy uvnitř organizace (náročnost zaváděné změny, potřeba zvolnit tempo změn s ohledem na jejich přijetí pracovníky) a kladly také nemalé nároky na způsob působení průvodce změnou: zdánlivě tato fáze pro ně znamenala nižší míru vytížení než předchozí etapy postavené na intenzivní analýze a facilitaci. Ve skutečnosti ovšem vyžaduje právě zavádění změny velmi důsledné doprovázení a podporu aktérů v organizacích, kreativitu a otevřenost pro neočekávané průvodní jevy transformace.

Plány změny se podařilo z větší části realizovat ve všech spolupracujících organizacích. V některých případech se tak stalo v podobě testování nově vytvořených nástrojů (Centrum Dona Bosca v Pardubicích nebo sociální kurátoři v Olomouci) nebo došlo k naplnění části plánovaných kroků a k výrazné přípravě aplikace zbylých. Prokázání evidence pozitivního dopadu na klientech se podařilo



v případě OSPOD v Hradci Králové, kde se ověřovala účinnost nově zavedeného edukativního přístupu na rodičích v rozvodovém řízení a spolupracujícím okresním soudu. V ostatních případech je ještě předčasné zjišťovat dopad opatření na klientech (nástroje se buď testují, nebo jsou na začátku jejich využívání), nebo to ani není metodologicky možné, byť je to jejich implicitním předpokladem (vnitroorganizační změny). Nicméně i přes to je možné v tomto závěrečném vyhodnocení nabídnout čtenáři projekci možných změn na klientské rovině v dlouhodobé perspektivě.

Za mnohem důležitější než položkový výčet splněných plánů považují **prvek učení se a participace pracovníků na realizaci inovace a vyhodnocování inovace přímo v prostředí změny. Oba tyto principy byly prokazatelně naplňovány.** V jednom případě (Střed Třebíč) je například možné chápat nesplnění plánu změny v původní podobě jako správný krok (odklon od centralizace zpětnovazebních mechanismů v organizaci, v dalším případě (OSPOD v Hradci Králové) byly některé zaváděné změny odloženy s cílem nechat týmu potřebný čas dozrát k další změně. Jinde (SKP-Centrum) přinesla tato fáze zjištění, že nástroj získávání zpětné vazby není možné ustanovit natrvalo, ale že je vždy jej přizpůsobovat aktuální skladbě klientů v Domu na půli cesty.

Dopady změny a zvýšení kvality služeb (druhá evaluační otázka)

V průběhu realizace inovací v prostředí jednotlivých organizací bylo zřejmé, že se nejedná pouze o technicistní proces, kdy se z nabízených řešení identifikovaných potíží vybere ta nejvhodnější možnost a aplikuje se. Vícekrát se ukázalo, že změny ve vedení inovace, prodlevy či nejasnosti jak postupovat dál (a to jak na straně průvodců, tak zástupců organizací) nebylo možné chápat jako nějaké zdržení nebo nežádoucí překážky. Zkušenosti z hledání funkčních a zároveň autonomních cest organizací ke kvalitnějším službám není zdaleka přímočará a plně se potvrdila poučka z teorie vedení změn: **aby byla transformace účinná, potřebuje dostatek času.**

Dalším důležitým kontextuálním poznatkem, který umožňuje pochopení prezentovanému impaktu projektu je skutečnost, že ve většině případů se mnohem větší pozornost, než bylo dopředu předpokládáno, začala věnovat vnitřním procesům v organizaci. Potvrdilo se, že kvalitní služby může poskytovat pouze kvalitní organizace: tedy ta, která nabídku služeb zaměřených na plnění potřeb klientů zakládá na **kompetencích svých zaměstnanců**, na přehledných a zlepšovaných **procesech v organizaci** a na porozumění **systémových podmínek** svého fungování. Toto určité „obrácení do nitra“ samotných organizací považují za správný a zároveň odvážný krok, který je plně v souladu s literaturou věnovanou problematice inovativních změn v organizacích. Z tohoto důvodu vyhodnocení impaktu a téma kvality služeb vyhodnocuji na následujících třech rovinách: **lidé** (potřeby



klientů i kompetence pracovníků), **procesy** (dosahování cílů, tedy naplňování potřeb klientů) a **systémové podmínky** (využívání zdrojů uvnitř i vně organizace). Tyto tři roviny zároveň vychází z vytvořeného konceptuálního rámce evaluace (viz níže).

Lidé

Ve všech případech se prokázalo, že organizace jsou otevřené perspektivě klientů a že provozování svých služeb staví na naplňování jejich potřeb. Za důležitý dopad projektu je možné považovat skutečnost, že v rámci metrik či návazných aktivit projektu se ukázalo, jak nejednoznačný koncept tyto potřeby jsou a že se zdaleka nejedná pouze o akademickou diskuzi v rámci teorie a metod sociální práce. Potřeby je nutné chápat v průsečíku artikulovaných a skrytých tužeb klientů a jejich životní trajektorie spolu se zaměřením, kapacitami a možnostmi organizací. Souvisí to také s povahou cílové skupiny, na které je projekt zaměřen, kdy se v případě mladých dospělých vyrůstajících v náhradní péči může jednat o kolizi zájmu mezi jejich potřebami a potřebami pěstounů. Přímým dopadem projektu v několika organizacích (RKC Chaloupka, SOS Přístav Brno) je uvědomění si faktu, že potřebám dospívajících v mladých dospělých musí služba vyjít naproti i v situaci, kdy nemusí být ve stávajícím modu poskytování služby artikulovány (to se týká hlavně postojů pěstounů). Vtažení perspektivy dítěte vedlo k úspěchu zavedení edukační metody v případě OSPOD v Hradci Králové.

Dalším zásadním dopadem pro fungování služeb byl poznatek, že **spokojenost klientů se současnou podobou zdaleka neznamená kvalitní službu** (SOS Přístav Prostějov). Služba by měla být postavena na aktivizaci klienta, na nastavování cílů a hlavně na vyhodnocování jejich naplňování (toto se týká všech organizací) – tyto organizační změny se realizovaly téměř ve všech organizacích. Pracovníci organizací byli často konfrontováni s potřebou zvýšit své kompetence v oblasti designování cílů, které nemají vycházet pouze z aktuálně pociťovaných potřeb klientů, ale mají být zaměřeny i na dlouhodobou perspektivu zvyšování vlastních kompetencí.

Tím se dostáváme k tématu dopadu na zaměstnance. Projekt v různé míře vedl k uvědomění si nutnosti zvyšovat kompetence zaměstnanců, a to skrze procesy učení se a participace na procesech tvorby nástrojů měření dopadu služeb. Právě z tohoto důvodu bylo naprosto zásadní **odmítnutí expertního přístupu ze strany průvodců změnou**, což vedlo k aktivizaci zaměstnanců (byť ne vždy zpočátku na dobrovolné bázi). Většina z nich si odnáší poznání (a patrně někteří i prožitek) toho, že nakládání s daty o klientech není jenom nežádoucí průvodní jev vykazování činnosti pro někoho, kdo stojí mimo službu – ale má se stát integrální součástí poskytování služby s cílem nacházet porozumění tomu, co v daných podmínkách znamená kvalitní služba. V některých případech reportovali zástupci



partnerských organizací také o dopadech na rovině osobní transformace, a to jak v podobě zvědomění své profesní role nebo ve větší otevřenosti vůči inovaci na pracovišti, což zdaleka není samozřejmé.

Procesy

Potřeba průběžného zapojování perspektivy potřeb klientů do chodu organizace vedla k hledání cest, jak nastavit vhodné zpětnovazební mechanismy. Projekt zúčastněným partnerům ukázal, že prokazatelnost naplňování těchto potřeb není možné bez úprav ve způsobu nastavování cílů tak, aby bylo možné v dohodnutých časových intervalech vyhodnocovat jejich plnění (Centrum Dona Bosca v Pardubicích). Velmi důležitým aspektem přenastavování procesů byla snaha **zapojit klientskou perspektivu přímo v situaci vyhodnocování osobních plánů**, tedy vést obě strany jednání k dialogu a reflexi (kurátoři Olomouc). Tvorbě konkrétního nástroje a jeho testování byla věnována velká pozornost tak, aby přímo odpovídal podmínkám praxe a neevokoval v pracovnících přítomnost dalšího zbytečného formuláře. Na druhou stranu je zřejmé, že určitá rezistence vůči zavádění nástroje měřícího vývoj spolupráce s klientem může znamenat i neochotu reflektovat vlastní zaběhnuté způsoby práce s klientem a je výraznou překážkou zvyšování kvality. V každém případě projektový tým respektoval autonomii jednotlivých organizací a služeb v nastavování vlastních způsobů zpětnovazebních mechanismů (Střed Třebíč).

Další dopady na rovině procesů bylo možné identifikovat v **podobě zvýšené synergie mezi jednotlivými částmi organizace** – pokud se proces změny odehrával v celém jejím organismu (RKC Chaloupka, Střed Třebíč). Ta konkrétně znamenala využití potenciálu jednotlivých složek a jejich větší provázání pro větší připravenost naplňovat komplexní potřeby klientů nebo inovace v podobě záměru si uvnitř organizace poskytovat zpětnou vazbu. Za zcela zásadní aspekt změny je možné považovat **týmové učení**, protože výše deklarované uvědomění nebo nárůst kompetencí pracovníků se netýkal jednotlivců, ale vždy celých týmů (byť ne u všech členů musel být dopad identický nebo vždy pozitivní). Příklad inovace na OSPOD v Hradci Králové ukazuje, že týmové učení se může týkat také spolupráce jako takové a vést tak k proměně solitérního pracovníka k aktivně kooperujícímu jedinci, který využívá výhody práce v tandemu.



Systémové podmínky

Za dopředu možná méně očekávaný, ale v konečném důsledku naprosto zásadní dopad projektu vnímám na rovině fungování organizace jako systému, které by bylo možné popsat jako vnitřní kultura organizace, tacitní pravidla či vzorce chování. Vedle vnějšího kontextu jsou právě tyto faktory, které ač skryté, vytváří hlavní rámec pro fungování organizace. Právě jejich odkrytí je hlavním předpokladem dlouhodobé změny ve způsobu, jak pracovníci ve službách přistupují ke klientům. Zvláště pro manažery organizací bylo **důležité odkrývání mentálních modelů v podobě rezistence, reaktivity nebo způsob, jak se v instituci pracuje s chybou**. Mentální modely se také mohly týkat sebepojetí manažerů v kontextu fungování organizace jako celku (Janus, RKC Chaloupka). Ve většině organizací se tak podařilo podpořit systémové myšlení tím, že se ukázala jeho nezbytnost pro zkvalitňování služeb. Zároveň manažeři dostali zapojením do projektu poměrně praktické tipy, jak vést tímto směrem svou organizaci – nezůstalo pouze u teorie, byť v některých momentech vedení změny byli průvodci změnou považováni za teoretiky odtržené od reality služeb. Za zásadní se také potvrdila nutnost mít vytvořenou silnou vizi organizace, která ovem musí být komunikovaná a sdílená celým pracovním kolektivem, což je nesnadný úkol – ale pokud se překonají překážky, výsledkem je výrazná proměna atmosféry v organizaci (RKC Chaloupka).

Vyhodnocení dopadů na úrovni organizací a klientů

Následující tabulka přehledně shrnuje dopady projektu na všech zkoumaných rovinách – na rovině vytvořených metrik a plánů změn v podobě konkrétních opatření (možné chápat také jako výstupy projektu) a dále pak na rovině dopadů změn v organizacích vedoucích k větší kvalitě služeb (více systémová perspektiva). Třetí sloupec tabulky do vyhodnocení vnáší perspektivu skutečných, možných a plánovaných dopadů na samotné klienty služeb v dlouhodobém horizontu, přesahujícím úzký rámec projektu. V tomto případě se jedná o určitou projekci evaluátora i průvodců změnou na základě znalosti vnitřního prostředí organizace a proběhlých změn, které dávají možnost odhadnout potenciál jednotlivých transformací. Celková podoba shrnutí vychází z přehledových tabulek na počátku jednotlivých případových studií a z každého dílčího závěrečného vyhodnocení dopadů. Díky této logické stavbě vykazuje každý bod empirickou ukotvenost v datech.

Přehled vyhodnocení dopadu projektu na úrovni jednotlivých organizací

Organizace	Dopady metrik a dalších opatření	Změna a zvýšení kvality služeb	Stávající a plánovaný dopad na klienty služeb
Rodinné a komunitní centrum Chaloupka	Přenastavení procesů v organizaci. Vytvoření nástroje Satelit pro dosahování evidence v plnění cílů. Vytvoření vize organizace.	Komplexní transformace organizace dle pravidel učící se organizace. Zvýšení transparentnosti manažerských procesů. Zvýšení kvality služeb mladým dospělým odcházejícím z dětské péče.	Lepší nastavení podoby služeb i dílčích aktivit dle skutečných potřeb klientů i komunity. Srozumitelnější náplň aktivit, zpřehlednění nabídky služeb a tím i lepší orientace v ní. Prospěch z větší synergie jednotlivých služeb pro jednotlivé klienty. Větší zaměření na potřeby klientů NRP 12+ v podobě kombinace skupinových programů a osobního doprovázení, větší připravenost na osamostatnění.
Oddělení sociálně-právní ochrany dětí Hradec Králové	Vymezení expertní pozice Týmu pro ohrožené děti. Vytvoření a rozšíření dotazníku pro zaměstnance OSPOD k reflexi řešeného případu a konzultaci případu s TOD. Zvýšení připravenosti pracovníků OSPOD na konzultace, vytvoření mapy inspirací. Rozvoj metodických dovedností a schopnosti jasně formulovat zakázku spolupracujícím organizacím. Zavedení edukativního přístupu	Větší vtažení perspektivy potřeb klienta – nezletilého dítěte do centra pozornosti pracovníků oddělení. Posílení spolupráce a týmovosti v práci pracovníků oddělení na jednotlivých případech. Zvýšení efektivity v rozvodových řízeních.	Rychlejší zásah OSPOD v případě ohrožení dítěte, tím i jeho větší ochrana. 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. Směřování vlastního případu je pro klienty srozumitelnější a dochází naplnění očekávání. Intenzivnější využití potenciálu vícestranné spolupráce s partnerskými



	v rozvodových řízeních.		organizacemi pro řešení problematických situací v rodinách. Reorientace na potřeby dítěte a větší pozornost věnovaná prosazení jeho zájmu. Snížení negativních dopadů na děti v rozvodových případech díky snadnějšímu dosažení dohody rodičů.
Janus, z. s.	Nalezení udržitelného modelu finanční stability služeb organizace, advokační strategie.	Systémová změna ve způsobu prezentace organizace a získávání zdrojů.	Získání zdrojů a finanční stabilizace - zásadní dopad na udržitelnost poskytování kvalitních služeb klientům. Klienti mají k dispozici kvalitní služby, kterým důvěřují - stabilní místo podpory v rámci svého světa nejistot, místo, kde se poradit.
Salesiánský klub mládeže, z. s., Centrum Don Bosco	Vytvoření nástroje měření dopadů práce s klienty a jeho ověření v práci s klienty.	Změna systémového myšlení organizace, která vedle dovednosti budovat vztah s klienty a reagovat na jejich bezprostřední potřeby rozvíjí systematickou práci na paralelním zvyšování klientských kompetencí a měření jejich posunu.	Důraz na zvyšování kompetencí mladých dospělých opouštějících ústavní nebo pěstounskou péči vede k vyšší schopnosti obstát ve startu do samostatného života. Získávání zpětné vazby, lepší hodnocení výsledků spolupráce v rámci životních biografii. Klienti tak mohou získávat větší porozumění vlastnímu směřování, dojednaným cílům, nabývaným kompetencím. To povede k celkovému posílení sebedůvěry a vnímání úspěchu.
SKP-Centrum, o.p.s.	Vytvoření modelu participativního získávání zpětné vazby na službu Domu na půli cesty.	Zvýšení role zpětné vazby na fungování služby a zvýšení dovedností v práci s nástroji evaluace.	Posílení schopnosti klientů artikulovat své potřeby v kontextu služby. Větší spokojenost se službou, vědomí možnosti



			službu ovlivňovat, vytvářet lepší prostředí pro všechny klienty. Aktivizace klientů, větší zájem o dění v zařízení, posílení vztahu se sociálními pracovníky, větší důvěra v možnost řešení obtíží.
Oddělení sociální prevence, OSPOD, Odbor sociálních věcí Olomouc	Vytvoření a pilotáž nástroje pro měření kvalitativního posunu klienta a ověřování posunu s ohledem na hodnocení klienta.	Nastolení tématu zvýšení participace klientů na vyhodnocování efektivity spolupráce. Zkvalitnění vyhodnocování spolupráce s klientem, zapojení zainteresovaných stran: kurátor, rodič (zákonný zástupce), nezletilé dítě; získání přehledu o hodnocení všech stran, které je sledovatelné v čase.	Pozitivní vliv zapojení tří zainteresovaných stran: kurátora, rodiče (zákonný zástupce) a nezletilého dítěte – větší zmocnění klientů, lepší sebehodnocení a orientace ve vlastní situaci, porozumění smyslu služby, ocenění zpětné vazby.
Střed, z. ú.	Vytvoření metody na zapojení zpětné vazby od klientů do reflexe kvality v organizaci.	Posílení kompetencí zaměstnanců v získávání zpětné vazby a schopnosti reflektovat možné alternativní postupy. Zavedení komunikačních kroužků. Důraz na autonomní nastavování způsobu zjišťování zpětné vazby týmy jednotlivých služeb.	Posílení schopnosti klientů artikulovat své potřeby v kontextu služby. Možnost se vyjadřovat ke službám a podílet se jejich designování a úpravách, zvýšení participace klientů na procesech. V dlouhodobém horizontu nastavování služeb na základě průběžně zjišťovaných a ověřovaných potřeb klientů, proklientsky orientované služby. Nárůst důvěry ve služby a ocenění spolupráce.
SOS dětské vesničky, SOS Kompas Prostějov	Proměna pravidel poskytování potravinové pomoci, větší důraz na vydefinování cílů v přímé práci s klienty. Nastavení spolupráce s místním OSPOD.	Posílení kompetencí pracovníků Kompasu v nastavování cílů spolupráce v rodinách. Zvýšení efektivity potravinové pomoci, lepší využití pomoci, zlepšení edukace	Posílení zmocňování klientů a jejich samostatného fungování. Zkvalitnění individuálního plánování, ověřování a dosahování shody na cílech společně s klienty, posílení participace klientů na



		klientů a zlepšení společných a koordinovaných postupů při práci s klientem. Zkvalitnění procesu individuálního plánování, ověřování a dosahování shody na cílech společně s klienty.	plánování – účinnější proces plánování v praxi, tím i efektivnější řešení problémů klientů.
SOS dětské vesničky, SOS Přístav Brno	Úprava poskytovaných služeb dle přání pěstounů – volnočasové aktivity, respit, krátkodobé hlídání a metodiku práce s dospívajícími.	Zapojení pohledu pěstounů do designování aktivit organizace a tím pádem posílení důrazu na zpětnovazební mechanismy. Pravidelnější návštěvnost aktivit, programy jsou dostupnější, práce s dětmi dlouhodobější, služba zohledňující potřeby dětí. Zvýšení důrazu na kvalitní doprovázení mladistvých, opouštějících pěstounskou péči.	Zohlednění aktuálních potřeb dětí navštěvující programy organizace vede k jejich větší schopnosti sociálního fungování. Odlehčení pěstounům, příznivější prostředí dětem. Poskytování individualizovaného doprovázení mladým dospělým zvyšuje jejich kompetence pro přechod do samostatného života.

Celkové shrnutí

Závěrečná dopadová evaluace přináší evidenci v podobě zpětné vazby z organizací, které vnímají zapojení do projektu za velmi přínosné. I přes obtíže spojené s nelehkým pochopením smyslu změny a její realizací je zřejmé, že nastoupily cestu, které neskončí s uzavřením projektu. V naprosté většině chtějí pokračovat v realizaci naplánovaných či navazujících evaluací (ať už sami či s pomocí externího subjektu) a vnímají snahu o dosahování kvality jako neuzavřeného procesu.

Projekt prokázal, že kvalita není pouze jednodimenzionální položka, kterou je možné splnit nebo nikoliv (např. na základě dopředu daných parametrů stanovených expertem). Mnohem spíše se jedná o mnohvrstevnatý fenomén, který vzniká na průsečíku potřeb klientů a kompetencí pracovníků: jejího zajištění je ovšem nemožné dosáhnout bez vhodně nastavených vnitroorganizačních procesů a systémových podmínek. Zásadní je způsob participace jak klientů (možnost poskytnout zpětnou vazbu i výběr z nabízených možností, jak to udělat), tak pracovníků na celém procesu (participace na všech fázích inovace).

Z tohoto důvodu vnímám projekt jako úspěšný v tom smyslu, že prokázal výhody zvyšování kvality služeb na základě kvalitativních indikátorů rozvíjených přímo v prostředí organizací. Za základní nezbytné parametry tohoto přístupu, který umožňuje replikaci inovace i v prostředí podobných služeb, shledávám následující položky:

- **Jakákoliv změna vychází z analytické fáze, která zahrnuje tvorbu metrik v podobě kvalitativních indikátorů, které zachycují různé perspektivy náhledu na služby a vzájemně je konfrontují.**
- **Následný plán změny vychází z důkladného hledání „jádra změny“, tedy toho, co je za daných podmínek vhodné inovovat nejdříve a s nadějí na úspěch.**
- **Ve fázi realizace změny je nutné průběžně vnímat zavádění inovace do prostředí praxe a chápat ho jako součást učení se.**
- **Potřeby klientů a jejich naplňování je výchozím bodem služeb, nicméně konceptualizace potřeb je nutně provázena procesem hledání.**
- **Inovace předpokládá diskuzi o kompetencích zaměstnanců organizací v jiných oblastech, než jsou pouze dovednosti v přímé práci.**
- **Kvality je možné dosahovat pouze zpřehledněním a případným přenastavením procesů v organizaci, a to zvláště těch, které jsou postavené na zpětnovazebních mechanismech a týmovém učení.**
- **A hluboké změny není možné dosáhnout bez odhalení mentálních modelů, které brání rozvoji služeb; překonání pasivity a rezistence není možné bez participativně vytvořené vize organizace.**



Projekt zároveň přinesl zjištění, že evaluovaný model kvality je velmi náročný při zavádění do praxe – klade vysoké nároky jak na zaměstnance organizací, tak na průvodce změnou. Ovšem není to složitostí nebo komplikovaností designovaných procesů, ale spíše nárokem na kapacity participujících aktérů v podobě času, reflexivity a dovednosti spolupracovat. Co se týče náročnosti na čas, ta byla poměrně vysoká, nicméně při replikaci modelu se dá předpokládat, že hodnocená inovace přinesla množství zjištění, které umožňují celý proces zavádět efektivněji. Na druhou stranu bych varoval před jakoukoliv zrychlenou nebo částečnou aplikací. V polovině projektu byly ke spolupráci přizvány dvě další partnerské organizace (Pestalozzi a Mimo domov), kde byla aplikována pouze výšeč aktivit, výrazně byla zkrácena analytická fáze. S odstupem se v případě obou partnerů ukázalo, že tento režim nedává očekávané výsledky, protože navrhované změny nevychází z důkladného poznání (zpětná vazba od klientů) a diskuzí nad fungováním organizace takové.



TEORETICKÁ VÝCHODISKA A KONCEPTUÁLNÍ RÁMEC EVALUACE

Dopadová evaluace vychází ze samotného faktu, že hodnocený projekt představuje významnou sociální inovaci. Ta je založena na odmítnutí principů New Public Management, tedy přesvědčení, že optimálně nastavené měřicí mechanismy mohou vést ke zvýšení výkonu služeb. Logika projektu je naopak postavena na posílení schopnosti organizace provádět měření nikoliv na základě dopředu daných a vnějších standardů, ale na základě průběžné zpětné vazby klientů a prostředí. V běžných evaluačních procedurách zaměřených na dopad je vždy pro jeho měření nutné srovnání dopředu stanovených veličin ve stavu před započítáním programu a v jeho závěru. Ovšem právě tento přístup je v základní filozofii projektu kritizován a odmítnut pro množství negativních efektů s ním souvisejících. Měřené veličiny i způsob jejich posuzování jsou stanovovány až v průběhu projektu a to pro každou zapojenou organizaci individuálně a ověřování jejich funkčnosti je jednou z hlavních náplní projektu.

Právě z těchto důvodů také nemůže být evaluace postavena na kontrafaktuálním měření dopadu realizovaných opatření. Namísto toho je koncipována jako *theory-based impact evaluation*, tedy jako vyhodnocení dopadu v rámci stanoveného teoretického rámce, který je zvolen s ohledem na charakter sociální inovace (White 2009). Oproti běžným evaluačním postupům je tento přístup zaměřen na mixu zvolených metod, které mají za úkol generovat porozumění celému procesu i kontextu inovace. Tím dochází k eliminaci typického problému kvantitativních měřících metod – tedy *black boxu*, kdy je evaluace zaměřena na porovnání vstupních a výstupních parametrů, negeneruje ale vhled do procesu změny. Tento teoretický rámec tak svou robustností nahrazuje standardizované postupy, které se samotnou povahou inovace příliš neshodují.

Logický rámec evaluace pracuje s teoriemi změny, které jsou v posledních letech úspěšně vyvíjeny v komerčním sektoru i v rámci veřejných služeb, pro jakékoliv organizace: **Vanguard, učící se organizace a vedení procesu změny**. Níže budou tyto principy krátce představeny s ohledem na roli, jakou v procesuální i dopadové evaluaci sehrály. Za zásadní výhodu je možné považovat fakt, že stejné teorie přestavovaly logický rámec celého projektu a zjednodušovaly tak komunikaci i intervence evaluátora do celého procesu.

VANGUARD (J. SEDDON)

Výchozím bodem této teorie je kritika běžných manažerských a evaluačních praktik, které tlakem na výkon a měření dosahování předem stanovených ukazatelů nevedou ke skutečné kvalitě



poskytovaných služeb. Místo toho dochází k fixaci na měřicí procedury, formální dosahování výsledků a odklonu od plnění náplně služeb ve vztahu k jejím klientům. Tento režim John Seddon označuje jako *command and control*. Namísto něho se má organizace skrze systémové myšlení (*system thinking*) soustředit na otázky, jakým způsobem dochází k naplňování potřeb klientů na základě intervencí pracovníků. Cílem je vést dialog s manažery organizace i pracovníky v přímé péči s cílem posílit jejich vlastní zodpovědnost i motivaci ke zlepšování v podobě re-designu služeb. Nedostatky tedy sice musí být průběžně zjišťovány, zviditelňovány a odstraňovány, ale nikoli jako nástroj kontroly či trestu, ale jako způsob zvyšování kvality na základě společenského závazku vůči klientům služby. Z metodologie Vanguard byly pro evaluaci nejzásadnější následující tyto prvky:

Perspektiva klienta. Podle Seddona je zásadním bodem pro evaluaci fungování jakýchkoliv veřejných organizací uvědomění si skutečnosti, že její rolí je naplňování potřeb klientů, kteří ji vyhledávají. Právě schopnost naplnit tyto potřeby (*ability to meet purpose*) se má stát hlavním kritériem pro posuzování kvality práce. Důležité je zároveň přemýšlení nad tím, kdo je vlastně klientem organizace, jaké má charakteristiky a jakým způsobem službu může vyhledat. Hlavním nástrojem poznání je pak strukturovaný a zároveň hloubkový feedback od klienta na to, jak vnímá organizaci i konkrétní poskytovanou službu a to, do jaké míry způsob jejího poskytování odpovídá účelu, kvůli kterému do organizace přišel.

Průběh zakázky. Jedním z prvních aktivit průvodců změnou v organizacích bylo zorientování se ve způsobech práce s klienty, který se velice lišil dle jednotlivých služeb i dalších parametrů organizace. V terminologii Vanguard je základem analýzy *workflow*, tedy běžný způsob zpracování zakázky od okamžiku jejího přijetí v rámci tzv. transakčního bodu po rozhodování na různých stupních organizační struktury po její splnění. Zde je nutné pochopit jednak fungování celého systému v jeho organizační komplexitě a jeho schopnost reagovat na variabilitu potřeb klientů. Seddon a další zástupci metody Vanguard doporučují hlavně provádět analýzu dokumentace případů klientů, která umožňuje vhled do celé investované práce i organizačních kroků. Toto doporučení bylo v projektu využito a přineslo množství cenných podnětů.

Vyhodnocování výsledků. Autoři velmi zajímavé případové studie z aplikace metody Vanguard v prostředí Amsterodamského úřadu péče o ohrožené dítě (Wauters, Dinkgreve 2016) uvádějí, že právě malá schopnost vyhodnocovat výsledky byla v případě zkoumaného úřadu hlavním motorem změny. Sociální pracovníci generovali desítky obsáhlých zápisů z jednání s dítětem a dalšími zainteresovanými subjekty, ale nikdo nekladal důraz na vyhodnocování efektivity jednotlivých kroků a



využitých metod. Právě s ohledem na toto memento byla velká pozornost v plánech změn věnována schopnostem organizací vyhodnocovat impakt svých aktivit – a to ideálně ve spolupráci s klientem.

Manažerské myšlení. Autoři metodologie předpokládají analýzu celého systému v šesti krocích tak, aby bylo pokryté celé *workflow*. Nicméně za určitou „korunu“ analýzy nepovažují proces jako takový, ale vzorce, které ho designují, a to často skrytým, neuvědomovaným způsobem: manažerské myšlení. Předpoklady řídicích pracovníků vedou k rozhodnutím, které často nejsou založeny na detailním porozumění průběhu zakázky (a zvláště toho, co se děje na začátku, při vstupu), ale právě na zažitých předpokladech, které dávají manažerům pocit kontroly. Případné problémy jsou tak připisovány na vrub vnějším proměnným, nebo také často neschopnosti liniových pracovníků, a nikoliv nesprávně nastavenému systému, za který nesou zodpovědnost. Pochopení příčin problémů tak vyžaduje od manažera velkou dávku sebekritiky, která se často neslučuje s internalizovanou představou o zastávané roli.

Zhodnocení metody Vanguard v kontextu evaluace

Vedle zmíněných prvků byl pro projekt velmi inspirativní cyklus aktivit, vedoucích k realizaci re-designu služeb: *check – plan – do*. Vanguard klade velký důraz právě na nutnost pochopení organizačních procesů ve vztahu k zakázce klientů před jakýmkoliv návrhem na jejich transformaci. První analytická fáze není založena pouze na „nestranném“ generování dat, ale je naopak typická snaha měnit zažité přemýšlení pracovníků organizací o procesních aspektech jejich práce, aneb jak říkají teoretici metody Vanguard (Zokaei, Seddon, O'Donovan 2011:5): *Thinking needs to be changed before acting on the system and achieving improved performance*. Základním charakteristickým rozdílem v typu mentálního nastavení pracovníků a manažerů zvláště je kontrast mezi *efficiency thinking* (tedy myšlení zaměřeném na produktivitu na základě dopředu nastavených parametrů) a *effectiveness thinking* (efektivita založená na dosažení cíle, tedy potřeb klientů).

Zároveň je výsledkem formativní evaluace projektu poznání, že metody Vanguard nebylo možné aplikovat plošně, protože v rámci projektových aktivit nebyla změna pouze záležitostí rozhodování managementu (jako tomu bylo např. ve zmiňovaném případě amsterodamského úřadu), ale byla vždy předmětem složitého vyjednávání mezi průvodci změnou a pracovníky organizace. Přes velmi flexibilní způsob aplikace metody zůstává Vanguard na půdě expertního přístupu, kdy do organizace vstupuje odborník, který na základě aplikace jasné osnovy „naordinuje“ organizaci jasné kroky k nápravě stavu. Možná k tomu také přistupuje určitá kulturní odlišnost českého prostředí, ale ze zkušeností spolupráce SocioFactoru s vybranými organizacemi plyne, že změna vyžaduje mnohem více času a diplomacie, než implikují prezentované příklady aplikace metody Vanguard v zahraničí.



Zároveň se zdá, že publikace prezentující metodu Vanguard se zaměřují na služby, které mají jasnější a jednoznačnější *workflow*, než je tomu v případě partnerských organizací. V případě analýz se tak například nebylo možné shodnout na jediném transakčním bodě, kterým by vznikla zakázka, ale naopak se téměř vždy jednalo o komplexní proces – co do obsahu i časového průběhu.

UČÍCÍ SE ORGANIZACE (P. SENGE)

Koncepce učící se organizace je vlastně přemýšlení o organizacích spočívající v tom, že neustálé učení se stává integrální součástí pracovního procesu. Nejostřeji se toto uvažování odlišuje od klasického „tayloristického“ způsobu řízení organizace postaveného na přísné hierarchii a striktně dodržované formální struktuře. Učící se organizace se snaží být jak ekonomicky efektivní, tak dobrým místem pro práci. Do učení jsou zapojeni všichni zaměstnanci zaměřující se na rovinu organizační i individuální. Organizační i individuální efektivita je dosahováno skrze proces neustálé reflexe řešení každodenních problémů. Proces „učení se“ tedy nikdy nekončí a není možné doufat v to, že jednou organizace dosáhne stavu, v němž se bude moci prohlásit za „dosahující kvality“. Koncept učící se organizace měl zásadní místo v projektu i jeho evaluaci, protože umožňuje kriticky nahlížet a identifikovat slabá místa v organizacích s ohledu na jejich potenciál růst a dosahovat kvalitu na základě vnitřních zdrojů. Hlavní inspirací byla kniha *Pátá disciplína* Peter Sengeho, který je vnímán jako jeden ze základních zdrojů a největších propagátorů. Senge zavedl pět základních charakteristik (nebo disciplín), na kterých je potřeba kontinuálně pracovat, aby se organizace mohla začít stávat „učící se organizací“:

Osobní mistrovství. Podle Sengeho je základním stavebním kamenem jakékoliv úspěšné organizace dosahující kvality dovednost jejích pracovníků. Neklade ovšem důraz na znalosti nebo schopnosti jako takové, ale spíše na tak „měkké“ faktory, jako je motivace nebo zaujetí pro věc. Podle Sengeho mají být organizace budoucnosti založeny na hluboce motivovaném jednání zaměstnanců, kteří se identifikují s cílem organizace, protože jsou také jejich osobními cíli. Zároveň mistrovství neznamená hotový a dopředu daný set dovedností, ale mnohem více se jedná o autonomii pracovníka a jeho schopnost se stále učit, poznávat nové věci a díky tomu přicházet s vlastními nápady na zlepšení. V případě projektu byla také důležitost flexibilního přístupu pracovníkům k pestrým trajektoriím klientů v rámci poměrně rigidního systému sociálních služeb v České republice.

Mentální modely. Podle teorie učící se organizace představují hlavní bariéru změny a efektivního reagování na potřeby klientů mentální modely pracovníků, které ovlivňují jejich pohled na svět. Je to skrytý, zažitý způsob uvažování, který může vycházet ze společenských vzorců, ale je hlavně typický



pro vnitřní „firemní“ kulturu. Schopnost učit se předpokládá rozpoznání těchto skrytých modelů a ochotu se jich vzdávat, nebo transformovat. Odhalování skrytých mentálních modelů bylo v rámci práce průvodců změnou i v této evaluaci věnována významná pozornost a stala se obsahem dialogu s představiteli organizací. Není totiž snadné tyto modely rozpoznat, protože jsou chápány jako něco samozřejmého a pohled zvenčí v tomto může pomoci je identifikovat jen tehdy, pokud je ochota nahlédnout jejich neefektivitu.

Sdílená vize. Adjektivum „sdílený“ má v tomto slovním spojení naprosto zásadní význam: oproti běžné praxi, kdy je vize organizace předávána pracovníkům na nižších příčkách hierarchie předávána managementem jako hotová věc, je v rámci učící se organizace vize vytvářena v rámci týmové práce. Jedině tímto způsobem je možné zajistit žádoucí identifikaci zaměstnanců s misí celku. To pak vede ke snadnější harmonizaci potřeb jednotlivých zaměstnanců a k využití jejich potenciálu pro celek. V průběhu projektu se ukázalo, že není v českém prostředí vůbec snadné s tímto pojetím vize pracovat.

Týmové učení. Předchozí stupně umožňují etablování schopnosti týmu učit se jako celek. Podle Sengeho je zde nezbytným předpokladem schopnost vést ve skupině dialog. V rámci evaluace byla v této souvislosti věnována pozornost hlavně schopnosti jedinců i týmů pracovat s chybou v rámci procesu inovace tedy nesamozřejmá dovednost nebát se otevřeně mluvit o chybách, limitech nebo rezistenci způsobem, který není založen na hledání viníka, ale na společné diskuzi nad procesy v organizaci. Vedle tématu práce s chybou byla také v evaluaci věnována pozornost synergie pracovníků a jednotlivých organizačních celků.

Systémové myšlení. Podle Sengeho se jedná o nejdůležitější, ale také o nejtěžší disciplínu. Jde o schopnost vnímat dění v organizaci v širším kontextu a na základě toho ji vést k lepším výsledkům. Neměla by být ovšem zdaleka jen výsadou manažerů – jde o využití a rozpoznávání zpětnovazebných procesů z vnějšího prostředí – přičemž nejdůležitější jsou reakce klientů. Právě tématu zpětné vazby byla průvodci změnou věnována velká pozornost. Ovšem nejde zdaleka o spokojenost klientů se službami – jak vyplynulo z evaluace, jde o to vnímat efektivitu poskytovaných služeb v širším kontextu, tedy že vedou k žádoucí změně v životě klientů.

Koncept učící se organizace představoval ideální konceptuální rámec pro vhled do prostředí služeb, kde se klade důraz na rychlé a praktické kroky, přičemž ovšem vyhodnocení efektivit vyžaduje odlišný přístup: odstup a komplexní pohled, kdy se dívám z většího nadhledu. Senge sám mluví o pomalém myšlení, které klade do kontrastu s neustálým tlakem na řešení. Právě toto byla role průvodců změnou, kteří vnášeli do světa prakticky orientovaných sociálních pracovníků a manažerů



prvky reflexe a odstupu, což zpětně většina z partnerů uznala jako jeden z nejdůležitějších přínosů projektu (pravdou je, že v průběhu to bylo často nahlíženo odlišně). Většina z organizací si také spojila výhody z investice do rozvíjení schopnosti učit se v organizaci s rozvíjením proaktivního jednání oproti běžné reaktivitě v jejich práci s klienty (mentální model „hašení problémů“, nebo reagování na podnět ze strany klienta či jiného subjektu – policie, OSPOD apod.). pro evaluaci jako takovou znamenal výraznou inspiraci důraz na komplexnost analýzy procesů změny, které není možné uspěchat (Senge 2007: 75) *Rychle znamená pomalu. Všechny systémy mají svou optimální rychlost fungování, kterou nelze beztretně uspíšit. Příčiny a následky nejsou v těsné časové a prostorové souvislosti.*

V rámci evaluace je ale nutné konstatovat, že koncept učící se organizace P. Sengeho je natolik ambiciózní, že jej není možné zdaleka aplikovat v celé šíři. To souvisí s diskuzemi, které se v současné době vedou o celé koncepci a zvažují se možné přínosy (flexibilita, reflexivita), ale i bariéry (aspekt velikosti organizace, rezistence vůči zavádění jednotlivých aspektů) a výzvy (jak překonat nedostatek času v organizaci pro transformaci v učící se organizace). Koncepce samotná je také spíše teorií, než návodem na postupné zavádění dílčích změn do praxe. Pro prakticky orientované pracovníky se také ukázal celý koncept příliš odtažitě teoretický a místy ve svém rozsahu až demotivující. Inspirací se může stát až v situaci, kdy najde průvodce změnou adekvátní míru konkrétnosti, na které je možné podporovat změnu smýšlení v pracovnících organizace vedoucí k jejich větší otevřenosti ke změnám vedoucím k reflexi efektivity jejich služeb.

VEDENÍ PROCESU ZMĚNY (J. KOTTER)

John Kotter představuje jednoho z nejznámějších teoretiků organizačních změn. Svůj koncept staví na zkušenostech z desítek změn ve firmách, které zkoumal – z důvodu jejich neúspěchu. Silnou stránkou jeho přístupu tak není silné teoretické zázemí nebo vymezení se vůči dominantnímu rámci managementu. Mnohem spíše představuje reflexi bariér pro transformaci organizace obecně, a tím pádem umožňuje soustředění se na procesy změny a jejich vzájemnou komparaci. Pochopení diskutované sociální inovace jakožto transformace zavedených organizačních praktik představuje zásadní moment pro analýzu překážek, rezistencí a časové nákladnosti, které se v projektu vyskytovaly. Právě z těchto důvodů se jeho osmibodový proces změny stal nezbytným vodítkem pro tuto evaluaci, protože umožnil více než předchozí dva rámce větší zohlednění praktických aspektů vedení změn v organizacích. Z Kotterových myšlenek byly nejvíce inspirativní následující:



Vědomí naléhavosti. Největším nepřítelem jakékoliv změny je podle Kottera spokojenost zaměstnanců včetně managementu sama se sebou. Pro jakoukoliv změnu je nezbytně nutné jasně komunikovat představu, že stávající procesy nejsou v dílčích aspektech efektivní, nepřinášejí žádoucí výsledky, i když si to aktéři mohou myslet. Pro rozrušení této představy je nutné zvláště jedince na manažerské úrovni přímo konfrontovat s dysfunkčními projevy na různých místech organizačních procesů, kterých si nemusí být vědomi. Důležité je tedy vstupní pochopení, že vědomí potřebnosti změny není něco zdaleka běžně přítomného, ale je to něco, co je třeba aktivně a kreativně vytvářet a podporovat. Pro průvodce změnou to představovalo velkou výzvu, protože tento krok vyžadoval značnou míru poznání formálních i neformálních aspektů partnerských organizací.

Nejčastější chyby v procesu změny. Za hlavní příčinu selhání změn pokládá Kotter podcenění nutných kroků v transformaci organizace, které mají za cíl právě „rozmrazit status quo“. Vedle výše uvedeného vytvoření vědomí naléhavosti se jedná o vytvoření koalice jedinců (tedy zástupců zaměstnanců a manažerů), nakloněných ke změně praktik organizace. Zbylé pracovníky není možné mobilizovat jiným způsobem, než vytvořením a komunikováním vize, která ukáže výhody potenciálního stavu po změně. V rámci určité psychologie úspěchu, který má motivovat nerozhodnuté, je doporučeno dosahovat a prezentovat dílčí vítězství už v průběhu transformace. Nicméně Kotter zdůrazňuje, že dlouhodobé výsledky změny se dostávají často až na konci transformačních projektů, kdy dochází k začlenění změny do firemní struktury a kultury. Do té doby je nutné počítat s častou pasivitou a rezistencí, protože je vždy snadnější vycházet ze zažitých postupů, než riskovat neúspěch.

Řízení vs. vedení změny. Metodologie transformace organizace klade velký důraz, že za častým selháním snah o zlepšení stojí nepochopení samotné povahy změny. Většinou se k ní přistupuje z perspektivy řízení – tedy že je třeba zajistit procesy, které tvoří lidé a technologie: naplánovat, zorganizovat týmy, řešit problémy. Tento systém staví na předvídatelnosti a řádu, ovšem chybí v něm koncept posilování pravomocí. Naproti tomu vedení změny chápe organizaci jako živou strukturu, v jejímž rámci je nezbytné myslet především na zapojení lidí: na komunikaci, vizi a aspekty motivace. Podle Kottera je nemožné motivovat lidi k překonání zásadních bariér bez toho, aniž bychom uspokojili jejich potřeby. Žádná změna vedoucí ke kvalitě nevzniká z donucení, ale díky motivovanosti pracovníků být součástí něčeho pozitivního, co je přesahuje.

Právě v apelu na pochopení motivace zaměstnanců participovat na vizi organizace se tento třetí přístup překrývá s metodou Vanguard i s učící se organizací. I z tohoto důvodu je závěrečná dopadová evaluace zaměřena i na pochopení těchto, většinou opomíjených a skrytých aspektů transformace



organizací v sociální sféře směřuje k větší efektivitě. Kotterovo vedení procesu změny zároveň svým zaměřením nedává žádná vodítka k obsahovému aspektu sociální inovace, protože ošetřuje pouze procesní část transformace organizace. Ovšem právě proto je vhodné tento koncept kombinovat s dvěma předchozími, které naopak návody na tvorbu indikátorů kvality obsahují.

KONCEPTUÁLNÍ RÁMEC EVALUACE

Všechny tři výše uvedené přístupy představují zásadní inspiraci pro tuto dopadovou evaluaci. Jejich spojením vznikl následující konceptuální rámec, který umožnil systematicky utřídit a vyhodnotit jednotlivá data z provedených případových studií změn v organizacích. Komplexnost matice zároveň toto dokáže i v situaci, kdy nejsou tyto změny z hlediska vyhodnocování plně kompatibilní, a to jak z důvodu vstupních parametrů (velikost organizace, typ služeb) tak i s ohledem na konkrétní podobu změn.

	Lidé	Procesy	Systémové podmínky
Analytická fáze (check)	<i>Perspektiva klienta, jeho naplňování potřeb</i>	<i>Průběh zakázky Vyhodnocování výsledků</i>	<i>Manažerské myšlení</i>
Plán změny (plan)	<i>Osobní mistrovství</i>	<i>Týmové učení</i>	<i>Mentální modely Sdílená vize Systémové myšlení</i>
Realizace změny (do)	<i>Motivace, potřeby pracovníků</i>	<i>Vedení procesu změny</i>	<i>Vědomí naléhavosti, komunikace vize</i>

Horizontální rovina rámce respektuje procesní rovinu projektu, tedy jeho hlavní fáze zaměřené nejprve na analýzu v organizacích (screening a tvorba metrik), následně na plán změny a nakonec na vyhodnocení podoby realizace změny. Pro teoretické uvedení byly využity tři výše uvedené přístupy, přičemž byly aplikovány jejich silné stránky ve vzájemné kombinaci: metoda Vanguard představuje vynikající východisko pro analytickou fázi tím, že klade důraz na pochopení způsobu, jak se v organizacích reaguje na klientské potřeby, jaké procesy v organizaci působí a z jakých manažerských předpokladů celý systém vychází; koncept učící se organizace představuje ideální základ pro přemýšlení nad stavem, kam by se chtěla organizace dosahující kvalitu dostat, tedy co znamená



kvalita v rámci organizace jako takové (tým jedinců, kteří disponují vhodnými kompetencemi, který využívají ve skupinové synergii pro dosahování sdílené vize); poznatky J. Kottera se dají nejlépe využít právě pro předcházení rizik v případě zavádění změn jako takových.

Vertikální rovina člení celé téma jiným způsobem – na jednotlivé roviny, kterým je nutné věnovat v průběhu procesu vedení změny věnovat pozornost. První je rovina lidí jakožto základních prvků celého systému – a to jak klientů, tak i pracovníků. Aplikace různých teoretických východisek vede k poznání, že nestačí pouze tematizovat naplňování potřeb klientů, ale neobejdeme se bez přemýšlení nad kompetencemi pracovníků i potřebami jich samotných. Úroveň procesů akcentuje zase nutnost při analýze a proměně organizačních procesů při poskytování službě věnovat pozornost také zákonitostem a úskalí provádění změn v organizacích jako systému. Lidé a procesy nejsou ovšem jediným aspektem organizací – rovina, která může být na první pohled v pozadí, jsou systémové podmínky, kam spadají jak mentální modely při výkonu profese i řízení organizace, které jsou spíše neuvědomované, tak i proaktivně nastavené modely zaměřené na naplňování vize.



METODOLOGIE EVALUACE

Dopadová evaluace předkládaného projektu je designována s ohledem na jeho specifika, komplexnost i výraznou inovativnost. Účelem etablování kvalitativních metrik i procesu vedení změny rozvíjeného v rámci projektu bylo nalézt vhodné způsoby jak podpořit měření a dosahování impaktu a vedou ke změně chování organizace a přijímání rozhodnutí. Vyhodnocování je nezbytné pro kontrolu a zlepšení výkonnosti procesu a poskytuje strukturovaný přístup směřující ke strategickému plánu, dosahování cílů a výkonnosti. Pozornost se zaměřuje na to, co má být dosaženo, a motivuje organizace, aby soustředily potřebné zdroje a energii k dosažení cílů. Měření tedy není cílem, ale prostředkem pro neustálé zlepšování kvality poskytovaných služeb. V průběhu projektu docházelo ke vzájemné inspiraci např. mezi průvodci změnou, nicméně platilo, že nelze používat shodnou metriku pro různé služby i organizace.

Tato sumativní evaluace je důležitá pro vyhodnocení smysluplnosti sociální inovace v prostředí péče o cílovou skupinu a její konkrétní podobu. Je nutné znát nejen případné pozitivní efekty, a veškeré faktory, které k nim přispěly, ale také důležité překážky, obtíže a nefunkční činnosti, které se ve zkoumaném prostředí v souvislosti se sociální změnou vyskytly. Právě znalost dílčích procesů, porozumění lokálním kontextům a sociálním vztahům umožnilo kvalitní vyhodnocení jednotlivých sociálních intervencí a celkových změn nastartovaných projektovými aktivitami. Právě z tohoto důvodu je nutné uvést, že závěrečné vyhodnocení dopadu je možné pouze na základě průběžného zapojování evaluátora do projektových činností a vypracování průběžných formativních evaluací. Díky tomu tak bylo možné průběžně rozvíjet vzhled do nastartovaných a běžících procesů, jejich důsledků i širších kontextů. Protože se jedná o testování pro české prostředí radikálně odlišných metodických postupů založených na jiném paradigmatu než je běžný New Public Management, bylo třeba průběžně sledovat jednotlivé analytické i aplikační procedury v různých prostředích, aby bylo možné následně chápat všechny důležité intervenující faktory, jejichž znalost umožní evaluaci dopadu.

V rámci analytické fáze byla věnována hlavní pozornost vstupům do konkrétních organizací, sběru dat o výkonu organizace a tvorbě metrik. Zde se jednalo hlavně o komunikaci s projektovým týmem a studium sekundárních vytvářených průvodci změnou. Při aplikační a diseminační fázi se pozornost procesní evaluace zaměřila na dílčí procesy odehrávající se v konkrétních zapojených organizacích. Šlo hlavně o způsoby nastavování změny (komunikace mezi členy projektu a partnery, překonávání nedorozumění, motivace ke změně) a následným re-designem služeb. Související rovinou této fáze evaluace byla analýza reakce kontextu na prováděné změny.



Evaluovaný projekt byl s ohledem na svou inovativnost a komplexnost velmi náročný na řízení a odborné kvality realizačního týmu. Z tohoto důvodu byla též pozornost věnována vnitřním procesům (komunikace, participace, sdílení rostoucího know-how) ale též postojům a motivacím pracovníků projektu (rozumění cílům, samostatnost a kreativita při výzkumu apod.). Průběžně byly s průvodci změnou diskutovány strategie postupu i jejich potřebné kompetence, které přesahují běžný rámec výzkumnických dovedností. Data byla získávána jednak pozorováním na poradách projektového týmu, jednak skupinovými rozhovory s průvodci změnou a manažerem projektu.

Metodologie tvorby dat

Design, který byl zvolen pro evaluaci, je případová studie, a to konkrétně vícepřípadová exploratorní studie. Jedná se o renomovaný a běžný nástroj kvalitativního výzkumu v aplikované sféře, který přináší vhled do zkoumaného prostředí, do zvoleného „případu“. Vymezení případu bylo zřejmé od počátku projektu – jedná se o proces vedení změny v partnerských organizacích zaměřených na redesign jejich služeb a nástrojů řízení kvality a měření efektivity. Časově je ohraničeno trváním projektu, byť je zřejmé, že procesy spuštěné projektovými aktivitami zdaleka nekončí a bylo by vhodné provést následnou evaluaci ex post. Silnou stránkou případových studií je využití maximálního množství technik sběru dat, tedy datová triangulace, které také přispívá k hlubšímu vhledu do zvolených případů při zohlednění různých perspektiv. Vícečetné případové studie navíc umožňují určité zobecnění při zohlednění dílčích specifik zkoumaných prostředí, což v konkrétním případě evaluovaného projektu znamená, že impakt bude hodnocen na dvou úrovních: na rovině konkrétních organizací a na rovině systémové.

Případové studie organizací procesu změny byly realizovány v osmi organizacích, přičemž jedna z nich je zastoupena dvěma pobočkami s odlišným charakterem služeb (SOS vesničky), tudíž evaluace je postavena na devíti případových studiích. Další dvě organizace nebyly do případových studií zahrnuty z důvodu pozdějšího zapojení a nevyužití všech etap v analytické a aplikační fázi, což by ztěžovalo komparaci (Pestalozzi a Mimo Domov). S ohledem na systémový charakter projektu byly zapojeny organizace co nejpestřejšího charakteru, což umožňuje vyhodnocení způsobů a dopady působení v různých prostředích: jedná se o organizace malé (do deseti pracovníků) středně velké i velké (nad 100 zaměstnanců); státní i nestátní; poskytující terénní, ambulantní i pobytové služby; působící v různých krajích České republiky.

V rámci jednotlivých případových studií je velmi důležité rozumět specifikům zapojených organizací, jako je:



- základní zaměření organizace
- velikost organizace, a její vnitřní členění včetně kompetencí
- organizační kultura a klima
- její historie a dosavadní transformace
- případné způsoby měření impaktu práce s cílovou skupinou
- motivace k zapojení do projektu a ke změně
- způsoby práce s cílovou skupinou a specifika klientů

Přes tuto různorodost je možné konstatovat, že základní principy vedení změny i zjištění plynoucí z procesu hledání nástrojů pro zvýšení kvality služeb jsou vzájemně kompatibilní. To je dáno faktem, že ve všech organizacích byly prováděny změny, které toto srovnání za předpokladu rozumění výše uvedeným specifikům umožňuje.

Design každé případové studie vyhází z hlavních výzkumných otázek:

Jaké jsou dopady zavedení metrik a dalších opatření v organizacích?

Do jaké míry vedou aktivity projektu ke změně a ke zvýšení kvality služeb?

Právě výše popsané prolnutí pochopení specifického a mnohdy jedinečného charakteru organizací a stejných procesních kroků umožňuje popsat impakt projektu v různorodém prostředí služeb. Základní snahou evaluace dopadu je tedy zachování rovnováhy mezi potřebnou generalizací a respektováním organizačních specifik. Z tohoto důvodu jsou jednotlivé případové studie členěny dle stejné struktury, která respektuje chronologii projektu při zdůraznění důležitosti impaktu projektu jako takového:

- krátká charakteristika organizace a vstupní předpoklady – motivace a očekávání spojené s participací v projektu
- průběh procesu vedení změny (v analytické fázi)
- metriky a jejich role v procesu změny (shrnutí a vyhodnocení toho nejdůležitějšího z dokumentů)
- tvorba plánu změny (vyhodnocení procesu jeho přípravy) a plán změny (anotace)
- realizace plánu změny (pozornost je věnována aplikační fázi a reakcím na změnu v organizacích)
- vyhodnocení plánu změny (míra naplnění jeho cílů, analýza důvodů případných úprav či časového zdržení)



- závěrečné vyhodnocení dopadu (nejdůležitější část studie, která je zaměřená na jak na dopad aktivit, tak na pochopení jejich kontextu); stručné shrnutí nejdůležitějších dopadů obsahuje též tabulka na začátku každé z případových studií.

Tvorba dat vycházela z technik, které byly využívány po celé období projektu, nicméně důraz byl kladen na získání co nejpestřejšího vzorku dat. Hlavním nástrojem byly individuální skupinové rozhovory se zaměstnanci partnerských organizací, přičemž byl vždy kladen důraz na zastoupení více úrovní (manažerské a rovina přímé práce) a implicitně i postoju ke změně (hybatel změny vs. jedinec spíše s rezervovaným postojem). Tento krok se ukázal jako velmi žádoucí a přinesl množství různých perspektiv, které daly zpětně pochopit obtíží při zavádění modelu kvality. Rozhovory realizoval buď evaluátor, nebo dle stejné osnovy průvodce změnou, který poskytl její nahrávku. Podobným způsobem byly využity prezentace zástupců organizací na workshopech pořádaných realizátorem projektu. Naproti tomu perspektivu klientů se podařilo zapojit pouze výjimečně a vždy se jednalo o jednodušší nástroje, které byly využity v průběhu projektu – edukaci rodičů (dotazníkové šetření v podobě ankety na OSPOD v Hradci Králové) a participativní metody získávání zpětné vazby (dvě kola rozhovorů s uživateli služby Domu na půli cesty v Pardubicích). V jednom případě sice poskytla organizace kontakt na klienty organizace, nicméně způsob jejich zapojení nedal prostor pro vyhodnocení dopadu na jejich situaci. V ostatních případech nebylo možné názor klientů získat, protože vytvářená postupy byly pouze v testovací fázi, nebo nebyla změna na klientské úrovni pozorovatelná.

Další důležitou skupinou dat je analýza dokumentů – tedy výstupů z analýz, metrik, plánů změny a jejich evaluací (realizovaných většinou průvodci změnou). Jako evaluátor jsem měl přístup též k dalším interním materiálům, které vzešly z činnosti projektu. Zásadním pro vhled do průběhu a přínosů projektu byla komunikace s průvodci změnou – a to jak v podobě porad tak evaluačních setkání. V několika případech bylo možné vnímat dopady i v podobě inovovaných webových stránek organizací.

Za důležitý krok pro validitu této evaluace spatřuji members checking – tedy prostor pro vyjádření se ke zprávě pro zástupce zapojených organizací. V několika případech se rozvinula zajímavá debata, která vedla ke zpřesnění zde prezentovaných zjištění. Pořadí uváděných případových studií není rozhodující pro vyhodnocení, na prvních místech jsou uváděny organizace, kde proběhlo nejvíce činností, nebo závěrečné rozhovory odkryly množství zajímavých aspektů a z těchto důvodů jsou delší.



RODINNÉ A KOMUNITNÍ CENTRUM CHALOUPKA

Vyhodnocení dopadu aktivit v partnerské organizaci

Dopady metrik a dalších opatření	
Metriky	Hlavním zadáním organizace bylo téma profesionalizace a dosahování evidence. Hlavní metrika se zaměřila na získání zpětné vazby k poskytování služby v rámci náhradní rodinné péči.
Plán změny	Plán změny se zaměřil na komplexní transformaci organizace na základě pravidel učící se organizace . Cílem se stalo propojení jednotlivých částí organizace a lepší nastavení organizačních procesů, vytvoření nástroje pro dosahování evidence dosahování cílů realizovaných aktivit a vytvoření společné vize organizace .
Realizace plánu změny	Dopady jednotlivých aktivit jsou výrazné díky cílenému zapojení celého týmu organizace do procesu s důrazem na aktivní zapojení zaměstnanců. Byly splněny všechny tři body plánu změny: je prokazatelná synergie z propojení služeb, byl vytvořen a pilotován nástroj pro dosahování evidence a byla vytvořena sdílená vize organizace .
Změna a zvýšení kvality služeb	
Lidé	Klíčovým aspektem růstu na personální úrovni byla transformace sebepojetí manažerky organizace, která si díky celému procesu transformace zreflektovala dosavadní pozici a ujasnila svou osobní vizi v rámci organizace. Pracovníci organizace potvrdili rostoucí tlak na růst odborných dovedností , a to hlavně z oblasti projektového řízení.
Procesy	Došlo k vytvoření nástroje dosahování Satelit, který si ve spolupráci s průvodci změnou nastavili a opilotovali sami zaměstnanci RKC. Jedná se o nástroj pro plánování, vyhodnocování a prezentování dopadu aktivit klientům, donorům i širší veřejnosti. Díky realizovaným aktivitám došlo k většímu provázání jednotlivých služeb Chaloupky a nárůstu synergie v organizaci. Dále se také prokazatelně zvýšila transparentnost manažerských procesů – řízení, vedení porad, personální práce .
Systémové podmínky	Pro pracovníky organizace je klíčovým dopadem změna atmosféry v organizaci, která podporuje vzájemnou komunikaci a otevřenost. Skupinové aktivity podporující týmové učení se staly běžnou součástí chodu organizace i jednotlivých služeb. Potenciálním dopadem projektu je posílení vícezdrojového financování díky větší vykazatelnosti aktivit organizace. Dalším potenciálem je konkrétně v oblasti náhradní rodinné péče zkvalitňování služeb směřovaných mladým dospělým, opouštějícím pěstounské zázemí .



Skutečný a plánovaný dopad na klienty služeb

Lepší nastavení podoby služeb i dílčích aktivit dle skutečných potřeb klientů i komunity. Současní i potenciální klienti mohou využít srozumitelnější náplň aktivit, zpřehlednění nabídky služeb, tím i lepší orientace v ní, snadnější výběr potřebné služby.

Prospěch z větší synergie jednotlivých služeb pro jednotlivé klienty.

Větší zaměření na potřeby klientů náhradní rodinné péče ve věkové skupině 12+ v podobě kombinace skupinových programů a osobního doprovázení vede k lepší připravenosti na start do vlastního života.

Charakteristika organizace

Rodinné a komunitní centrum Chaloupka Ostrava z. s. (dále jen RKC) vzniklo v roce 2004 původně jako rodičovské centrum, sdružující dobrovolníky. V následujících letech se tento profil výrazně změnil – z mateřského centra se stala profesionální organizace, poskytující pestrou paletu aktivit pro rodiny s dětmi ve čtvrtích Moravská Ostrava a Přívoz s cílem vytvořit komunitní centrum pro danou oblast. Dominantní cílovou skupinou jsou rodiče s dětmi na mateřské dovolené, nicméně Chaloupka se snaží o komplexní uchopení problematiky výchovy a rodinných vztahů. Se způsobem fungování organizace souvisí vysoký počet lektorů, kteří nabízejí širokou paletu aktivit, kterým také odpovídá vhodně vybavené zázemí.

Další důležitou oblastí fungování je téma náhradní rodinné péče (dále NRP, v hovorové dikci „náhradka“). RKC sice nemá registrovanou žádnou sociální službu, ale od roku 2011 disponuje pověřením SPOD k vyhledávání ohrožených dětí a zaměřuje se na práci s pěstounskými rodinami, včetně vyhledávání potenciálních pěstounů. Dohodu o výkonu pěstounské péče má Chaloupka uzavřenou s více než 60 rodinami, přičemž v nadpoloviční většině se jedná o příbuzenskou péči v romských rodinách. Jádrem této služby zajišťují tři sociální pracovníci (na jednu z nich vychází zhruba 25 rodin, vedoucí služby jich má méně), které zároveň pro vzdělávání využívají podpory pracovníků v sociálních službách na dohodu pro doprovod dětí na vzdělávacích akcích a také sítě lektorů. Oproti ostatním částem Chaloupky je činnost NRP mnohem více určována zákonem a standardy kvality.

RKC také realizovala od roku 2017 evropský projekt, jehož hlavním výstupem bylo vytvoření inovativní metodiky sociální práce pro potřeby mladých lidí, odcházejících z náhradní rodinné péče (Metodika 18+). Cílem bylo otestovat pozici dobrovolníka tzv. buddyho, který by doprovázel procesem dospívání a osamostatňování se dítě z pěstounské rodiny. Chaloupka se tak aktivně snaží



na regionální úrovni o hledání cest pro nápravu systémových nedostatků v péči o mladé dospělé opouštějící náhradní formu péče.

Určitým limitem organizace, který byl patrný v celém průběhu fungování projektu, je komplikovanost vícezdrojového financování. Organizaci postrádá jistější zdroj příjmů, zapojení do množství projektů sice nabízí možnost rozvoje a doplňování týmů, nicméně zároveň přináší nejistotu v ekonomické a tím pádem také v personální oblasti.

Vstupní předpoklady

Profesionalizace KC. Ředitelka Mgr. Edita Kozinová se do projektu zapojila s očekáváním získání zpětné vazby k aktivitám hlavně komunitního centra, u kterých vnímala jako rizikové jejich roztržitost. Artikulovaným cílem bylo dosažení vyššího stupně profesionality v poskytování služeb veřejnosti.

Evidence. Související motivací pro spolupráci bylo dosažení evidence v pozitivních dopadech pro klienty organizace a šířeji městské části Ostravy. Ta měla usnadnit vyjednávání s aktuálními i potenciálními donory i prosazení obrazu komunitního centra jako realizátora preventivních aktivit u veřejné správy. Stávající systém evidence klientů RKC příliš neodpovídal profesionálnímu komunitnímu centru.

Průběh procesu vedení změny

Na podzim 2018 byl realizován prescreening, který byl zaměřený na analýzu veřejných dostupných dat o organizaci. Zpráva konstatovala nejednotnost ve způsobu prezentace navenek – např. dílčí nedostatky na webových stránkách. Cíle a poslání RKC byly uvedeny poměrně obecně a bylo otázkou do dalšího zkoumání, nakolik se zaměstnanci centra identifikují s posláním a cíli. Z dostupných dat o finančním obratu a personálním zajištění bylo patrné, že organizace zaznamenala do roku 2018 dramatický rozvoj. Tento vývoj byl také prokazatelný zvýšeným počtem uzavřených dohod o výkonu péstounské péče, zvýšením celkové návštěvnosti centra a zřízením dětské skupiny. Naproti těmto trendům bylo však patrné, že tradiční prvky centra, jako je volná herna a klub aktivních rodičů zaznamenávali pokles zájmu. V dostupných materiálech na webu i na sociálních sítích bylo možné najít pouze prezentování dílčích aktivit, ale nikoliv už jejich výsledky nebo dopady. To představovalo významnou mezeru jak pro širší i odbornou veřejnost, tak pro samotné pracovníky organizace, kteří nemohli lépe zacílit svou činnost na dosahování požadovaných výsledků u jednotlivých skupin klientů.



Po této úvodní sondě se v organizaci realizovaly na přelomu roku 2018 a 2019 rozhovory s klíčovými zaměstnanci, aby bylo možné lépe zacílit tvorbu metrik a následující plán změny. Pracovníci poměrně shodně definovali zaměření organizace (pomoc rodinám a zvláště matkám na rodičovské dovolené), nicméně konstatovali, že některé cílové skupiny se daří do činnosti centra zapojovat méně – jedná se hlavně o matky nevyznávající alternativní styl výchovy a také děti z pěstounských rodin. Organizaci samotnou chápali zaměstnanci jako fungující, velmi silný byl étos pomoci a z toho plynoucí pocit satisfakce. Určitá nejasnost ovšem panovala v odpovědích na otázku po kvalitě poskytovaných služeb; odkazovali hlavně na kvantitativní ukazatele, jako je oblíbenost a návštěvnost nabízených aktivit. Jako určitý nedostatek ve fungování zmiňovali interní komunikaci a přetíženost náhlými úkoly a aktivitami bez potřebného vyjasnění a přípravy. Panoval konsenzus na potřebné změně komunikace v týmu, větší sdílení informací a posílení pocitu sounáležitosti.

Asi nejdůležitějším poznatkem pro průvodce změny byla skutečnost odděleného fungování: jednak po linii komunitního centra, poskytujícího pestrou paletu aktivit pro širší veřejnost a dále pak pracovníci zajišťující podporu náhradní rodinné péče (NRP). Následně došlo ke společnému rozhodnutí věnovat pozornost i této službě, o které si původně manažerka organizace nemyslela, že by bylo potřeba ji redesignovat. Zde se ukázala velká výhoda pohledu někoho nestranného zvenčí, někoho, kdo poukázal na určitou neukotvenost služby. Evaluace fungování podpory náhradní rodinné péče souvisela také s organizační změnou, kdy ze svých pozic odcházely obě klíčové pracovnice programu. Důležitá zde byla schůzka s vedoucí NRP, která podpořila její motivaci pro dílčí analýzy v návaznosti na potřeby klientů. Dalšími významnými momenty byla účast průvodců změnou na vzdělávacích akcích konaných na jaře 2019 pro rodiny pěstounů. V rámci této aktivity dostali průvodci možnost velmi intenzivně pracovat jak s pěstouny, tak s dětmi z NRP.

Metriky a jejich role v procesu změny

Analýza potřeb klientů náhradní rodinné péče RKC Chaloupka (srpen 2019)

Metrika nabízí propojení tématu potřeb klientů trojí perspektivou – pěstouna, dítěte v pěstounské péči i sociálního pracovníka. Tímto je unikátní a odpovídá doporučením v oblasti zjišťování potřeb, které ovšem nejsou v českém prostředí často naplňována. Jednou z důležitých potřeb, která byla identifikována napříč všemi skupinami, byl školní prospěch dětí; pěstouni vnímali pozitivně nabídku RKC s pomocí při domácí přípravě, protože sami nemají dostatek znalostí na vedení dětí v této oblasti. Určité napětí mezi očekáváním aktérů byl patrný v tématu formování osvojených dětí,



protože příbuzenští pěstouni dle svých vlastních slov nedokážou být autoritou a očekávají přísnost od sociálních pracovníků; ty ovšem chtějí působit na dětské klienty spíše partnerským přístupem. Podpora přechodu do dospělosti byla zvenčí identifikovaná potřeba, která ovšem u příbuzenských pěstounů i svěřených dětí příliš nerezonovala, protože jejich vztah je podobný spíše vztahu biologických rodičů a dítěte. Následně tak ani nebyla klienty reflektována potřeba podpory sociálních pracovníků v této oblasti, ani ve trávení volného času dětí. Hlavním výsledkem šetření je tak potřeba vyjasnění role sociálních pracovníků pro děti z pěstounské péče tak, aby mohly podpořit jejich trávení volného času a hlavně přechod do dospělosti.

Spokojenost s aktivitami RKC Chaloupka (srpen 2019)

Dotazníkové šetření se zaměřilo na provázání sociodemografických ukazatelů s případnou spokojeností s nabídkou aktivit. Hlavní cílovou skupinu zde představují ženy na mateřské dovolené s věkovým průměrem 32,5 let, které docházejí do centra kvůli zajímavému programu, příjemnému personálu a možnosti navázat sociální kontakt. Ačkoli mezi klientkami dominovaly ženy z okolí centra, další polovina z nich dojížděla i z jiných městských obvodů Ostravy. Atraktivita hodnoceného RKC i pro zájemce ze širšího okolí souvisí s určitou vnímanou specifičností oproti podobným zařízením v rámci statutárního města. Drtivá většina klientů byla s nabídkou a přístupem pracovníků spokojená, menšina by uvítala rozšíření aktivit o sportovní aktivity a určité výhrady padly i k vybavení centra.

Analýza stakeholderů RKC Chaloupka (srpen 2019)

V rámci této analýzy byla zaměřena pozornost na tři druhy aktérů – na politiky a úředníky (města, kraje), na školy a na OSPODy s cílem pochopit provázanost lokálních subjektů s činností RKC a jejich názor na jeho činnost. Aktivity centra byly vnímány z pozice lokální politiky v návaznosti na financování a široké palety možností pro veřejnost. U škol a OSPODů je vnímání organizace ovlivněno nízkou mírou možných vazeb mezi aktéry, což trochu zaráží u orgánu SPOD, který by měl věnovat dětem v pěstounské péči určitou pozornost. U stakeholderů tak absentuje vnímání a potvrzení dopadů aktivit služeb RKC.

Tvorba plánu změny

V průběhu léta 2019 probíhala v rámci SocioFactoru interní debata zaměřená na hledání tématu změny v návaznosti na zjištění z jednotlivých metrik. Jednou z nejvíce diskutovaných variant bylo



navázání na sondy ze setkání v oblasti NRP a rozvinutí zpětnovazebných mechanismů pro sociální pracovníce. Ty by se zaměřily na analýzu potřeb jednotlivých doprovázených rodin, které by se daly do souvislosti s kompetencemi sociálních pracovníků.

V září 2019 byly výsledky metrik konzultovány s ředitelkou RKC. Ukázalo se, že vzhledem k potížím, kterým čelí organizace na personální a finanční rovině, bude třeba zvolit důkladnější formu procesu transformace, než by bylo dílčí re-designování jedné z poskytovaných služeb. Jako vhodný nástroj k tomuto cíli byl diskutován koncept učící se organizace, který by umožnil stanovit jasnější vizi organizace i podobu rozvíjených aktivit. Organizace začala podle své statutární zástupkyně zásadně přehodnocovat své směřování a z její strany padlo rozhodnutí k zásadní reorganizaci a změně RKC Chaloupka jako celku.

Plán změny se začal vytvářet v průběhu listopadu v rámci několika setkání s managementem organizace (ve formátu ředitelka a jednotlivé vedoucí služeb). Klíčové bylo nalezení shody na podobě aplikace konceptu učící se organizace a to pro celek, nikoli jen dílčí služby. V setkáních byla řešena potřeba stanovení nové, aktuálnější vize celé organizace, dále pak z ní vycházející nastavení služeb, které usnadní nastavení rolí jednotlivých pracovníků. Klíčovým komponentem pro tvorbu plánu změny bylo participativní zapojení všech tří týmů služeb do skupinových diskuzí, které se zaměřily na detailní rozbor procesů v organizaci. Dá se říci, že tato aktivita do určité míry navázala na předchozí působení průvodců změny v organizaci, ale nyní se šlo na mnohem hlubší úroveň. Zároveň se od tohoto okamžiku větší pozornost začala věnovat komplexitě interních procesů, které jsou samotným předpokladem dosahování kvality na úrovni poskytovaných služeb.

Výrazně se také změnila role a povaha zapojení průvodců změnou: z výzkumníků sbírajících data se stali spíše facilitátory diskuze v rámci jednotlivých setkání, kdy nebylo pouze cílem získávání dat, ale také hledání a nalézání společných představ o dalším směřování. Doprovázení v této podobě znovu potvrdilo jednu z výrazných bolestí organizace, a to je nepropojení jednotlivých služeb: různí průvodci změnou tak působili sólově v jednotlivých sekcích. Nicméně právě tato dílčí komplikace de facto akcelerovala potřebu změny v organizačním nastavení.

Ke konci roku došlo k vytvoření finální podoby plánu změny. Ten byl založen jak na expertní znalosti pracovníků SocioFactoru, týkajících se nadstavbových modelů kvality, tak na zapojení pracovníků Chaloupky, kteří byli vedeni k vyjádření svých vlastních představ o směřování organizace. Plán změny byl postaven na aplikaci vybraných prvků konceptu učící se organizace na komplexní procesy v organizaci. Byly vybrány tři následující: vize, systémové myšlení (konkrétně pak organizační řízení a propojení dílčích celků) a získávání evidence o naplňování cílů jednotlivých aktivit.



Plán změny (stručné shrnutí)

1. Systémové myšlení	Propojení jednotlivých částí organizace a jejích aktivit. Vycházet se bude nejprve z analýzy všech aktivit jednotlivých organizačních částí, na kterou naváže společná diskuze nad smyslem a potenciálem dílčích činností do budoucna. Následně dojde k výběru a realizaci aktivit ve vzájemném propojení tak, aby byly dlouhodobě udržitelné a prospěšné klientům organizace.
	Dílčí evaluace: Došlo k designování a zavedení nových procesů
2. Dosahování evidence	Implementování nástroje, který bude sloužit k vyhodnocování aktivit a následnému vyhodnocování na základě relevantních dat. Cílem je zásadní proměna plánování, realizace a vyhodnocování jednotlivých činností tak, aby se další směřování organizace i prezentace výsledků navenek opíralo o pečlivě získávanou evidenci.
	Dílčí evaluace: Realizované aktivity vytváří evidenci
3. Jasná a sdílená vize	Vytvoření vize a identifikace zaměstnanců s ní je nedílnou součástí změny v organizaci. Cílem bude najít a znovu definovat takovou vizi, která svým obsahem jednak bude naplňovat smysl a cíle organizace, ale také umožní zaměstnancům, aby v rámci ní rozvíjeli své osobní cíle a propojovali je s cíli organizace. Důležité bude zachovat postup hledání vize od individuálního zamyšlení přes vymezení dílčích cílů jednotlivých částí organizace po společné formulování nové vize.
	Dílčí evaluace: Je formulovaná vize, se kterou se ztotožňují lidé z organizace

Realizace plánu změny

Plán změny byl v RKC Chaloupka od počátku roku 2020 implementován ve třech fázích, které se ovšem vzájemně prolínaly: 1) porozumění procesům v organizaci a identifikace míst pro změnu; 2) designování změn („vytvoření rámců změny“); 3) zavádění změn do chodu organizace. Metoda práce byla společná půldenní facilitovaná setkání, kde byli nyní záměrně přítomni všichni zaměstnanci z různých služeb. Důraz byl tedy kladen na zapojení všech a na rozkrývání dílčích perspektiv, které daly možnost jednak poskytování si zpětné vazby navzájem mezi jednotlivými pracovníky, ale i hledání a nacházení průniků mezi doposud spíše oddělenými částmi organizace.

Zapojení průvodci i oslovení pracovníci organizace zpětně vnímají tento způsob práce a celkový důraz na holistický přístup k aktivitám organizace jako něco průlomového. Nicméně v daný okamžik byly



postoje jednotlivých aktérů k této metodě práce různé. Je možné identifikovat následující paletu: na straně manažerky organizace bylo sice možné vnímat velké odhodlání ke změně a redesignu organizačního řízení, nicméně ovšem také určitou netrpělivost v rámci jednotlivých setkání, které ze začátku přinášely spíše množství otázek, než hotová řešení. S tímto postojem souvisela také určitá nejistota v roli, kterou by měla jako manažerka v celém procesu zastávat, tedy kdy vstoupit do procesu jako autorita, nebo kdy spíše naslouchat a vyčkávat. U stávajících členů organizace bylo možné zaregistrovat až na dvě výjimky spíše rezervovaný postoj a lehkou míru rezistence vůči kolektivním setkáním, vedených moderátorem a zaznamenávaných na flipchart. V pozadí byla nedůvěra vůči efektivitě tohoto způsobu práce. Paradoxně spíše bezproblémového přijetí se daný typ aktivit setkával u nových pracovníků, kteří v těchto setkáních uvítali možnost snadnějšího zapojení do týmu a identifikaci s celou organizací. Dalším faktorem, který ze začátku nahrával spíše rezistenci, byla také subjektivně silně vnímaná teoretičnost obsahu setkání – takto byla mj. hodnocena vstupní prezentace o základních principech učící se organizace pro celý tým.

Zpětně je možné v procesu změny vnímat jeden průlomový moment, kdy se začali přítomní zaměstnanci proměňovat z lehce pasivních přihlížejících na aktivní participující. Ono „překlopení“ souviselo až s pochopením, že náročný proces transformace, který zvolila manažerka organizace jako shora stanovený „diktát“, má potenciál jim samotným velmi výrazně změnit pohled na jejich vlastní práci a v důsledku jim přinést výhody a ulehčení. Na druhém setkání se tak do diskuze o aktivitách jedné ze složek RKC (dětská skupina) zapojili i ostatní zaměstnanci, kteří začali přítomné manažerce této služby uvádět, jakým způsobem by bylo možné vytvořit plán a systém vyhodnocování dílčích aktivit tak, aby zaměstnanci i klienti (rodiče dětí) mohli mnohem více vidět výsledky celé služby.

Jak to vnímám ze začátku? To byla konkurence, která nebyla absolutně na místě a postupně se to prací vašich kolegů a naší spoluprací pak prolamovalo. Na začátku bylo totální ticho, kdy každý si hleděl svého a kopal za sebe a všichni byli ti nejdokonalejší a na konci je pro mě ta vzájemná spolupráce a propojení.

Pro inspiraci, jak dosahovat evidence pro jednotlivé aktivity, byly využité dva přístupy. Jednak se jedná o nástroj inspirovaný RADAR logikou využívanou v rámci metody EFQM; tato logika poskytuje strukturovaný přístup ke zkoumání výkonnosti organizace, může pomoci vést změny a řídit procesy zlepšování v organizaci pomocí jednotlivých atributů, kterými jsou **výsledky** (cíle a přínosy aktivity), **přístup** (rizika a omezení aktivity), **aplikace** (konkrétní realizace a zodpovědnost za ni), hodnocení a **zlepšování** (vyhodnocení výsledků a následné využití poznatků do další fáze). Druhá inspirace byla navržena na základě zahraniční zkušenosti SocioFactoru, a to konkrétně modelu Wirkungs-Konzept



Vídeňských nízkoprahových center pro mládež.¹ Jeho výhodou byla konkrétní podoba procesu plánování, ukotveného v logicky sestaveném rámci v podobě tabulky.

Z evaluačních rozhovorů vyplynulo, že prvotní reakcí na prezentované modely a potřebu systematického plánování, zaznamenávání a vyhodnocování aktivit bylo nepochopení a zahlcení teorií. I zde je možné identifikovat bod zlomu, kdy se s navrhovanou metodologií začali ztotožňovat jednotliví členové týmu, kteří v zavedení změny začali vidět smysl lepší organizace práce. Zároveň to byli jedinci, kteří využili svých dovedností pro práci s PC (které do té doby nemusely být v popředí): jednoduchý dokument s několika body v programu MS Word se tak proměnil v sofistikovanou, ale zároveň přehlednou tabulku využívající MS Excel. A bylo na tomto procesu nejdůležitější – tyto změny se uskutečnily formou týmových diskuzí, které vedly jednak k zapojení všech a ztotožnění se se smyslem zaváděných změn jejich potřebností; zároveň tak byl vytvořen nástroj specificky vhodný pro potřeby jednotlivých služeb Chaloupky.



Rodinné a komunitní centrum CHALOUPKA z. s.
Před Lanovkou 837/23, 712 00 Ostrava – Muglinov
email: info@rcchaloupka.cz
Registrováno Spolkovým rejstříkem vedeným Krajským soudem v Ostravě oddíl L, vložka 6496

IČ: 26678497
DIČ: CZ26678497
www.rcchaloupka.cz

Výhodnocování aktivit organizace – tvorba evidence

Aktivity pro děti z NRP 12+

CO? /Název: **Aktivity pro děti z náhradní rodinné péče ve věku od 12 do 18 let**

PROČ to děláme? /Obecné cíle:

- Smysluplné trávení volného času dětí
- Osobní rozvoj dětí
- Podpora kontaktů dětí s vrstevníky
- Propagace služeb Chaloupky
- Zvyšování kvality vztahů mezi zaměstnanci Chaloupky a rodinami
- Komplexnost služeb – sociální práce s rodinami
- Prevence sociálně-patologických jevů

CÍL /Konkrétní dílčí cíle:

- Uspořádat pro děti 6 akcí ročně zaměřené na sportovní, kulturní a sociálně-terapeutické aktivity
- Zvýšit soběstačnost dětí – podle věku vzbudit jejich zájem o práci, studium, zájmové kroužky
- Zvýšit důvěru mezi zaměstnanci Chaloupky, dětmi a jejich rodinami

JAK probíhá příprava a realizace?

/Účastníci podílející se přípravě a realizaci akce:

Obr. 1: První verze návrhu strukturovaného dokumentu pro plánování a vyhodnocování aktivit

¹ <https://www.jugendzentren.at/wer-wir-sind-was-wir-tun/wirkungen/>



I v rámci společného diskutování nad možnostmi dosahování evidence dopadu služeb v rámci jednotlivých částí organizace docházelo k jejich postupnému propojování. Pracovníci tak mohli poprvé zakusit výhody intervize s kolegy, kteří sice neměli přímou zkušenost s poskytováním služby, ale zato byli schopni poskytnout potřebný odstup.

Mně se na celém tom procesu líbilo, že jednak to dělal tým „náhradky“, ale zároveň jsme měli v podstatě jednu tu oblast, na které jsme pracovali s celým týmem Chaloupky – tedy i s lidmi, kteří nemají s týmem „náhradky“ nic společného a ani nevědí, co je to „náhradka“ - protože to bylo super, že každý člověk jiný názor, jiný pohled a my jsme do té odborné problematiky dost zataženi.

Co bylo pro nás nové, bylo to, že jsme na tom pracovali všichni společně, do té doby pracoval po sekcích každý zvlášť; to ostatní, kteří do toho nevidí, jednak zjistí, co děláme a jednak k tomu mohli dát nějaké své poznatky, které nás už nenapadnou, tím že my jsme v tom zabředlí a vidíme to zevnitř.

A oni se podívali aha, takže takhle to máte? No a co kdyby - a teď nějaká nová poznámka.

Je zajímavé, že podobný scénář se opakoval u dvou porad na téma vize organizace. Na počátku panovala určitá skepse ze smyslu setkání, které se nevěnuje dílčí oblastem činnosti či nástrojům pro jejich evidenci, ale celé organizaci. Každý z přítomných měl přinést vlastní návrh toho, jak vnímá poslání organizace v lokálním kontextu. Pro pracovníky to byl tak prostor, kde se mohli dozvídat o partikulárních cílech a představách, které mají o své práci a pozici jejich kolegyně. Následný probíhající brainstorming sloužil k diskuzi o těchto různých perspektivách a postupně došlo k výběru těch aspektů, na kterých panoval konsenzus. Vize tedy není něčím formálním nebo shora daným, ale je to výsledek týmové diskuze.

VYHODNOCENÍ PLÁNU ZMĚNY

1. Systémové myšlení

Dílčí evaluace: **Došlo k designování a zavedení nových procesů**

Naplnění tohoto bodu plánu změny zmiňovali zaměstnanci v evaluačních rozhovorech nejvíce. Zcela prakticky ho popisovali jako propojení jednotlivých částí Chaloupky. To se týkalo jak nových zaměstnanců, tak služebně starších. Ti první zdůrazňovali důležitost poznání celého týmu, ti druzí zase překonání určité zažité rivality a překonání absence komunikace. Zásadní roli zde sehrála společná setkání facilitovaná průvodci změnou nebo paní ředitelkou RKC, na kterých se zaměstnanci více do hloubky dozvídali o činnosti svých kolegyně, ale i více navzájem (osobnostně). Posílení



atmosféry důvěry mezi jednotlivými zaměstnanci umožnilo otevřenější komunikaci napříč jednotlivými sekcemi. Zaměstnanci Chaloupky dokázali uvést různé praktické příklady této nově vzniklé a dále budované synergie: dokážou si říci o pomoc a spolupráci, a to hlavně v situacích, kdy řeší podporu klientů. Například klientka NRP hledá vhodné předškolní zařízení pro své dítě a klíčová pracovnice osloví předškolní klub a následně vymýšlí praktické řešení pro snížení finančního prahu. Podobným způsobem nyní dochází k většímu využití dovedností jednotlivých volnočasových aktivit pro dětské klienty NRP. Je zřejmé, že z tohoto synergického efektu mohou profitovat klienti, kteří dostávají pestřejší a vzájemně propojenou nabídku služeb.

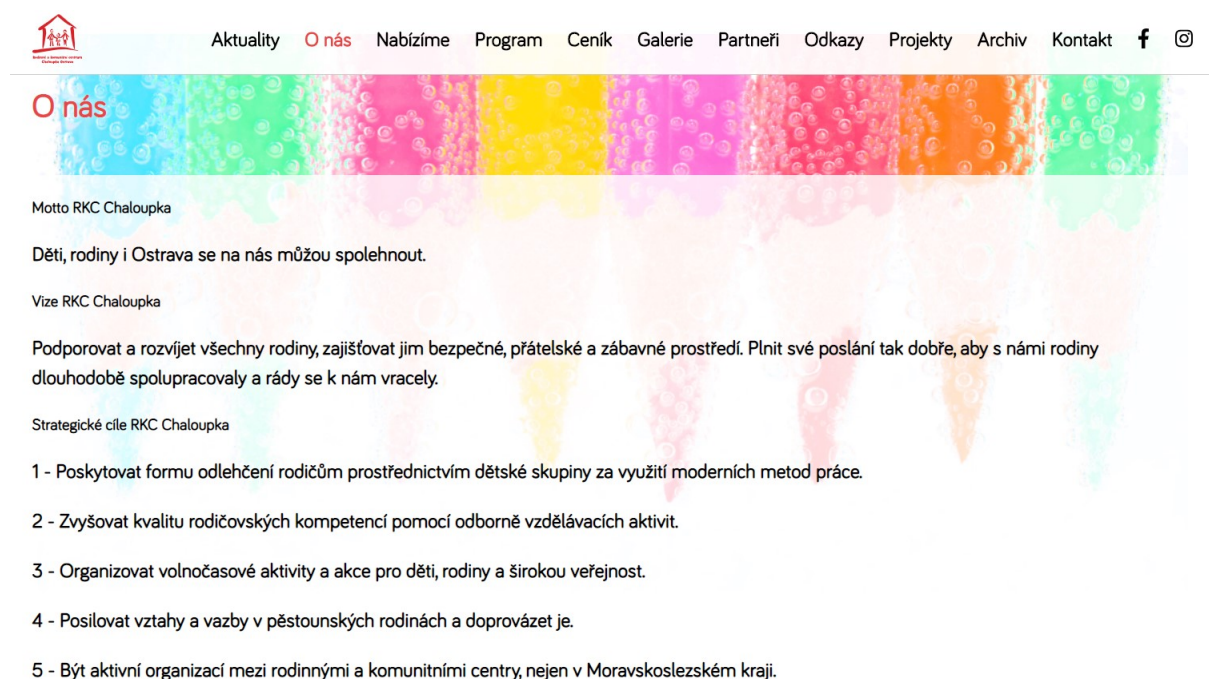
Další změna, která souvisí s užším propojením jednotlivých částí organizace, je sjednocení a větší transparentnost manažerských procesů. Před zavedením plánu změny měla každá část svůj způsob plánování, úkolování a řízení; zároveň ovšem chyběl jasný a transparentní model manažerského plánování a vyhodnocování. Jednotliví zaměstnanci fungovali v různých projektových cyklech, navíc nemalá část z nich pracovala na dohodu či částečný úvazek a z domu. V průběhu roku 2020 byl postupně nastavován systém nový, který je založen na intenzivnějším kontaktu všech pracovníků, který je zároveň strukturován dle pozic v týmu. Klíčovým nástrojem se staly každotýdenní porady manažerského týmu – tedy ředitelka organizace a manažerky jednotlivých sekcí. Mnohem větší důraz se nyní klade na termínování a jasné delegování při zadávání úkolů, včetně jejich zpětného vyhodnocování. Od září 2020 přešla celá organizace na nástroj, který ještě více podporuje vzájemné propojení a lepší koordinaci týmového fungování – sdílený google kalendář. Zajímavé také je, že tuto změnu navrhla projektová manažerka, více než dříve je tak možné se v organizaci setkat s vlastní angažovaností zaměstnanců, které také ředitelka organizace vychází více vstříc. Podle průvodkyně změnou začali zaměstnanci více respektovat pravidla a řídit se jimi, zadané úkoly jsou termínované a je snaha o kontrolu jejich plnění ze strany těch co úkoly zadávají. S tímto nastavením velmi souzní systém dosahování evidence (druhý bod plánu změny).

Reflektovanou slabinou byl způsob prezentování se organizace na internetu, což u rodinného a komunitního centra je možné považovat za nemalý problém. Stav z podzimu roku 2018 zachytil prescreening:

Na stránce je mnoho informací, které jsou pro čtenáře místy nepřehledné. Nicméně na druhou stranu chápeme, že to jsou aktuality a ty nejdůležitější věci, které by měl návštěvník stránek vidět jako první. Některé základní informace, které by mohly být pro zájemce důležité, ale chybí. Např. je zde pouze obecné vymezení poslání – chybí nám zde popsání toho, co opravdu dělají, kdy organizace vznikla (jak dlouho působí) a třeba proč.



Webové stránky prošly důkladnou revizí. V současné době obsahují srozumitelné informace v uživatelsky příjemném prostředí. Služby organizace tak jsou propagovány lepším způsobem. Zajímavou zpětnou vazbu k této kvalitativní změně poskytla zaměstnankyně RKC, která je nyní na mateřské dovolené a vyzkoušela si pohled nastávající maminky – uživatelky služeb. Konstatovala, že orientace ve webových stránkách i kontaktování kolegů – zaměstnanců nyní funguje na mnohem lepší úrovni než dříve.



Obr. 2: Současná podoba webových stránek s jasným uvedením vize a strategických cílů

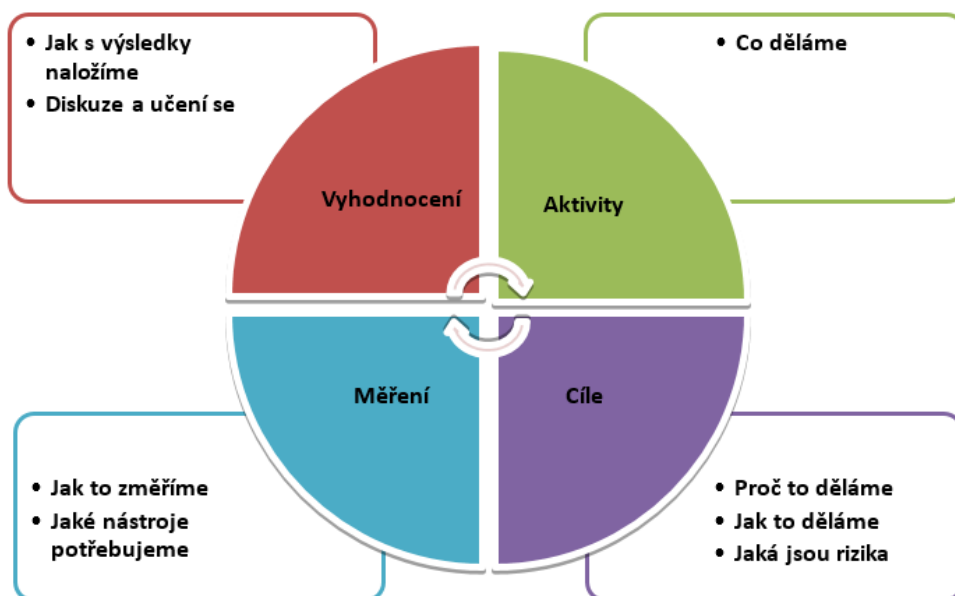
2. Dosahování evidence

Dílčí evaluace: **Realizované aktivity vytváří evidenci**

Pracovníci RKC Chaloupka na několika setkáních na jaře 2020 vytvořili pilotní verzi nástroje určeného ke strukturovanému řízení a vyhodnocování aktivit. Jeho ambicí je zásadním způsobem zpřehlednit cyklus realizace aktivit tak, aby manažeři i řadoví pracovníci disponovali jasným obrazem o průběhu všeho podstatného, co se v organizaci pro klienty vytváří. Jednotlivé aktivity jsou tak řízeny v cyklech. Základním výchozím bodem je otázka jakým způsobem vytváření činnosti slouží k naplňování potřeb klientů, jaké mají cíle. Tyto cíle jsou vnímány jako obecné a nadřazené cílům dílčím, které už spočívají ve stanovení jednotlivých aktivit. Dalším pilířem nástroje SATELIT je důraz na měření průběhu a dopadu aktivity tak, aby bylo možné provést její vyhodnocení. Jedině tímto způsobem je možné



vyhnout se stávajícímu systému orientování se na základě dojmu či nahodilé zpětné vazby od uživatelů služby. Následně je celý cyklus završen vyhodnocením v podobě týmové diskuze, která funguje jako prostor pro učení se a neustálé zlepšování.



Obr. 3: Schéma dosahování evidence

Závěrečná podoba nástroje je založena strukturovaném excelovém dokumentu, který obsahuje základní přehled, konkrétní cíle, vysvětlivky a formulář záznamu akce, který usnadňuje vyhodnocování. SATELIT předpokládá plánování zhruba v 6-9 měsíčních cyklech, pracovníci ho mohou používat jak na větší jednorázové akce, tak na akce pravidelné. Zvláště je vhodný pro plánování akcí nových, které nemají nastavený systém řízení a zodpovědnosti. Dokument je relativně přehledný a umožňuje orientaci v celém případě ale samozřejmě jeho efektivita je výrazně závislá na uživateli (což vede k otázce po zaškolování nových pracovníků, kteří se nepodíleli na jeho tvorbě, na práci s ním). Na nástroji je možné zdůraznit následující aspekty:

- V popředí stojí jasně stanovené cíle a nastavená grafická podoba podporuje jejich stanovení metodologií SMART.
- Důležitý prostor je také přisouzen měření, které je nastavováno podle typu aktivity a obsahuje jak kvantitativní, tak i kvalitativní komponenty. Pracovníci tak jsou vedeni k přemýšlení nad získáváním zpětné vazby (např. formou nově zavedených hodnotících rozhovorů pracovníků s rodiči apod.).



- S měřením též souvisí důraz na PR aktivit směrem k potenciálním klientům, donorům i širší veřejnosti.
- Aktivita mají jasně přidělenou zodpovědnost i financování.
- Velký důraz je kladen na vyhodnocení rizik aktivit; zde pracovníci potvrdili, že tento úhel pohledu je pro ně inspirativní. Vede též k přemýšlení nad možnými strategiemi pro eliminaci těchto rizik.

REALIZACE		CÍL 1	Uspořádat pro děti 12-18 let celkem 6 akcí ročně zaměřené na sportovní, kulturní a sociálně-terapeutické aktivity		
			Současný stav:	Rizika:	Eliminace rizik /úkoly:
JAK probíhá příprava a realizace?	Účastníci přípravy a realizace:	Podílí se:	manažer VaV	nedostatek dětí	prezentování akcí rodinám /v rodinách, včasné telefonování informací o akcích
			lektori hlídání dětí	málo hlídačů	nabrat nové lidi
			odborníci, sociální pracovník (jeden na akci)	vlnění vlnivý - špatné počasí,	příprava náhradního plánu
		Zodpovídá:	ostatní zaměstnanci chaloupky a externisti	neatraktivnost akcí	vytvoření kvalitního programu
	manažer VaV		nedostatečná motivace rodičů	mít zpětnou vazbu - zjišťování potřeb dětí	
	Plán koordinace:		plán aktivit podle projektu, časový harmonogram akcí, program, záznamy z akcí...	nedostatečná motivace dětí	odměňování dětí (odměny na akci, motivace na pozvánky, za účast na všech akcích bonus)
	Prostředky:	Personální:	zajistit zkušený personál	výpadek personálu	zajistit dostatek zkušených lidí
		Finanční:	financování z projektu, respit částečně, hledat nové způsoby financování (dotace,	nedostatek financí	hledání nových zdrojů financí (dotace, sponzoři)
		Materiální:	materiál v budově na Nádražní - provést evidenci materiálu	nedostatek prostředků	hledání nových zdrojů financí (dotace, sponzoři)
	Propagace:		prozatím není	špatná propagace	vytvoření propagačního systému akcí - rozesílání a roznášení pozvánek, informace na sociálních sítích
		vytvořit propagační systém akcí - rozesílání a roznášení pozvánek, informace na sociálních sítích			

Obr. 4: Ukázka současné podoby nástroje SATELIT pro přípravu a realizaci aktivit

Pracovníci v evaluacích sami uznali, že fokus na měření efektivity a dopadu jim byl zpočátku vzdálený, protože jsou ve své profesi nastaveni spíše v logice pomáhající profese, než jako sociologové či výzkumníci. Nicméně v průběhu nastavování a práce s nástrojem sami uznávali jeho užitečnost i pro svůj vlastní profesní rozvoj:

Ten dokument vyhodnocuju jako velice prospěšný. My jsme to všechno (dříve) dělali, ale nedělali jsme to systematicky; hlavně to nebyl jeden dokument, my jsme to dělali, rozebírali problematické části na poradách – ale teď to bylo jasně dané a sjednocené. Přišlo mi to jednoduché nyní to těm lidem rozdat a mít to takto na jednom papíře.

Pracovníci RKC Chaloupka se ze začátku báli časové ztráty i náročnosti při práci v programu MS Excel, ale podle svých slov pokud vidí smysluplnost, tak práci s nástrojem potřebný čas věnují. Dále je možné zdůraznit jeden zajímavý postřeh: používání modelu evidence SATELIT vede k nezávislosti na projektových cyklech, které doposud ve velké míře určovaly práci s evidencí. V současné době přechází Chaloupka na proaktivní způsob vyhodnocování aktivit pro svou vlastní potřebu. To, co



může vypadat ve srovnání s ostatními neziskovými organizacemi nebo komunitními centry jako nedostižný luxus se ale již nyní v očích manažerky i řadových pracovníků mění v konkurenční výhodu: pravidelný sběr evidence umožňuje předcházet stresovým situacím, kdy je potřeba narychlo doložit např. dopady některé služby – nyní jsou data připravená pro jakéhokoliv donora.

V průběhu listopadu proběhlo vyhodnocení nástroje v celé organizaci. To přineslo množství impulzů pro zkvalitnění práce s nástrojem. První se týkal potřeby stanovovat cíle konkrétněji, tedy tak, aby bylo možné jejich vyhodnocení ve stanoveném časovém horizontu (např. nevhodné jsou formulace typu „být konkurenceschopnou organizací“ apod.). S tím souvisí zjištění, že u některých služeb je stanoveno cílů zbytečně mnoho, možná je pro pilotáž změny lepší vytyčit si cílů méně a ověřovat si jejich dosahování (příkladem je v tomto služba NRP, která si stanovila pouze jeden konkrétní a jasný cíl). Další postřeh se týkal samotné tabulky, která je pro většinu pracovníků spíše složitou a nepřehlednou, takže průvodkyně změnou doporučila takové zjednodušení, které umožní soustředění se na základní linii cíle a aktivit, vedoucích k jeho naplnění.

3. Jasná a sdílená vize

Dílčí evaluace: **Je formulovaná vize, se kterou se ztotožňují lidé z organizace**

Vize a strategické cíle organizace má RKC Chaloupka nově vytvořené. Z rozhovorů vyplývá, že se s ní díky procesu společné tvorby ztotožňují zaměstnanci a chápou její obsah i význam. Důležité také je, že je průsečíkem různých částí organizace a to i přes velký rozptyl podoby aktivit i cílových skupin. Každá z dílčích sekcí se tak může s vizí i cíli ztotožnit a zároveň se tak podpořilo propojení doposud spíše samostatných prvků. Samozřejmě je otázkou praxe, jak se bude tato vize odrážet v interních procesech i přímé práci.

ZÁVĚREČNÉ VYHODNOCENÍ DOPADU

Proces změny iniciovaný průvodci změnou v RKC Chaloupka vykazuje znaky komplexní transformace na základech učící se organizace a proto mu věnujeme v této evaluaci zvýšenou pozornost. Zaměříme se na vyhodnocení dopadu v kontextu vstupních charakteristik organizace i poznatků ze samotného procesu změny. K samotné evaluaci je nutné uvést nejprve dvě důležité poznámky. První se týká délky, tedy časové náročnosti celého procesu změny. Vnějšímu, nezaujatému pozorovateli se může zdát, že dynamika změn mohla být razantnější, že od započetí spolupráce uběhly na podzim 2020 téměř tři roky a k průlomovým změnám došlo v organizaci až na jaře 2020, tedy téměř na konci



projektového cyklu. Je tedy zřejmé, že v rámci vyhodnocení dopadu je ještě předčasné a nemožné analyzovat dopad např. na klientech. K tomu navíc přistupuje limit dopadů koronavirových omezení v průběhu roku, které jsou druhým faktorem, limitujícím hodnocení dopadu. Na druhou stranu je možné vnímat onen delší časový horizont nejen jako zbytečně zdouhavý proces (a to jak na straně průvodců, tak pracovníků RKC Chaloupka), ale jako dobu nutnou k přerodu, ke změně zarytých a zároveň nereflektovaných způsobů myšlení i praktik. A limity karantény? Pro tým Chaloupky byla naopak příležitostí se scházet častěji a pracovat na hodnotách organizace, vnitřní kultuře či tvorbě evidence způsobem, který by možná za plného běhu každodenních činností nebyl myslitelný.

Vstupní diagnóza – limity růstu

Zpětně jsme s manažerkou organizace v evaluačním rozhovoru reflektovali stav organizace před procesem změny. Bylo zřejmé, že v roce 2018 kulminoval růst organizace v mnoha kvantitativních ukazatelích – co se týče počtu doprovázených rodin v rámci NRP, zapojených lektorů či pracovníků na hlavní pracovní poměr a také – v ročním obratu. Na tento fakt poukázal prescreening, nicméně průvodci změnou mu dále nevěnovali potřebnou pozornost. Ředitelka organizace uznala, že jednou ze stinných stránek tohoto rozvoje bylo, že se nezměnil styl řízení – a že nadále fungovala jako manažerka malého týmu, tedy podobně jako v počátcích. A toto je jeden z hlavních paradoxů růstu – zvýšený počet zapojených zaměstnanců i navýšení obratu nenásledovala zásadnější proměna organizační kultury a praktik řízení.

Díličí signály vysílali pracovníci už v rozhovorech na začátku vstupu SocioFactoru, kdy naznačovali úskalí v interní komunikaci a v časovém rozvržení úkolů. S časovým odstupem pak dotazovaní řídicí i řadoví pracovníci vnímají období před změnou jako dobu charakterizovanou velmi nestálým a nevyrovnaným fungováním v návaznosti na projektové cykly a blížící se termíny. Zdá se, že tvůrčí a kreativní duch osobnosti hlavní manažerky působil jako pohon celé organizace, nebyl ovšem vyvážen jasně stanoveným systémem kompetencí. Organizace působila spíše jako volné spojení malých týmů a zaměstnanců na různé typy pracovních dohod, kteří byli všichni podřízeni přímo ředitelce; situaci komplikoval nedostatek dovednosti delegovat práci. To vedlo k postupnému přetížení celého systému na hranu fyzických i psychických možností.

Vedle interních limitů kvalitativního růstu sehrály rozhodující roli i vnější faktory. Za spouštěcí moment k rozhodnutí transformovat organizaci opravdu důkladně je možné považovat nedostatek finančních prostředků v průběhu roku 2019, který vedl k propouštění a také ke kladení existenciálních otázek o podobě další existence celého spolku. Na první pohled se možná jedná o paradox, ale jen



pouze zdánlivý; to, že finanční nestabilita vedla k uvědomění si potřeby kompletní restrukturalizace, odpovídá teorii změny, podle které je na začátku každé transformace uvědomění si naléhavosti změny. A právě toto uvědomění se stalo základním předpokladem pro manažerskou vizi a rozhodnutí, bez kterého by se kvalitativní proměna odehrát nemohla.

Proces transformace

Ředitelka organizace dostala díky procesu doprovázení ze strany SocioFactoru příležitost odkrýt vlastní mentální modely, které určovaly její způsob řízení a tím i chod celé organizace. Tyto modely – vcelku pochopitelně – souvisely se způsobem založení celého spolku, a také s její osobní historií, která ji před šestnácti lety převedla ze ziskové sféry do prostředí pomáhajících profesí. Skrytým, ale zásadním motivem fungování počtem nejprve spíše malého týmu byla snaha pomoci – a to jak klientům RKC, ale také síti zapojených pracovníků na DPP, přičemž tyto dvě skupiny se často prolínaly. Téma pomáhání si, vycházení si vstříc a snahy udržet velmi neformální prostředí se ale čím dále tím více dostávalo do rozporu s potřebou reálného výkonu i závazků vůči klientům i zadavatelům.

Protože do té doby, to byla organizace, která fungovala na principu pomoci – pomáháme si, pomáháme někomu, pomoc bylo to hlavní slovo; (...) já si musela projít transformací celý rok. Teď máme to hlavní slovo profesionální, nebo profesionální pomoc, ať je to lidské.

Transformace samotné manažerské pozice a s ní spojeného sebepojetí zakladatelky Chaloupky považujeme za jeden z ústředních momentů celého procesu a také klíč k úspěchu. Konkrétně je možná poukázat na dva spojené faktory, a těmi jsou **trpělivost a důslednost**.

Jedním z typických projevů stylu řízení organizace byla překotná snaha o vytváření různých aktivit a zapojování do projektů, které vytvářely nepřehlednou spleť pracovních úkonů, přičemž je nebylo možné zvládnout bez transparentního a dlouhodobého plánování a delegování s jasně vykazatelnou zodpovědností plnění. To, co mohlo vypadat z určitého úhlu pohledu jako dynamický styl řízení a flexibilní fungování, vedlo spíše k zahlcení zvláště některých pracovníků, kteří pak raději zvažovali odchod ze zaměstnání. Vědomí naléhavosti důkladné změny této praxe vedlo ředitelku k uvědomění si její osobní zodpovědnosti jakožto klíčové osoby transformace; a také k tomu, že tento náročný proces nebude možný bez úpravy překotného systému ve prospěch trpělivého zavádění změn: sama mluvila o vlastním „přenastavení“ a modu, který na jednom z workshopů nazvala jako „brždění“. Plody odlišného přístupu bylo možné vnímat v období realizace naplánovaných změn, které



vyžadovaly trpělivost ve vysvětlování zaměstnancům organizace a realistický přístup k rychlosti transformace.

Vedle tohoto vědomého zpomalení se stala druhým důležitým znakem stylu řízení důslednost a rozhodnost v nastavování pravidel a jejich vymáhání. Dosavadní model byl založen na toxickém spojení benevolence a snahy o velmi přátelský přístup k podřízeným s nárůstem stresu a konfliktů v průběhu chystání aktivit nebo ukončování projektů. Transformace spočívá v odmítnutí stávajícího modu jako neefektivního a v nastavení jasných pravidel, jejichž dodržování manažer vyžaduje a kontroluje:

Já jsem někde úplně jinde, pracovně; začali jsme dělat manažerské procesy, které jsem byla zvyklá dělat v tom zisku, začala jsem být přísnější, já jsem byla hodná, nyní jsem se naučila, že musím říkat i nepříjemné věci (...). Já jsem si to musela v hlavě přesměrovat, já to umím a dřív jsem to dělala (...). A nyní, lidi, kteří odmítali věci, které já jsem tady chtěla nastavit, tak jim říkám musíme (řečeno důrazně) to tak dělat, jestli tady chcete pracovat.

Pro pochopení určité radikality proměny je třeba pochopit kontext vzniku Chaloupky, které se původně ustavilo jako spolek žen se zkušeností mateřství usilujících o zajímavou nabídku pro jiné ženy na mateřské a rodičovské dovolené. Typickým rysem tedy byly neformální vazby a úzká provázanost mezi osobním a profesním životem. Manažerka organizace stála právě před rozhodnutím „rozetnout“ tento gordický uzel i s vědomím, že to nemusí být pro její kolegyně lehké. Nicméně zároveň s posílením určitého autoritativního prvku řízení rozvíjí i svou dovednost vnímat impulzy a nápady „zespodu“ – ať už na širších týmových setkáních, nebo v užším manažerském týmu. Podobně mluvila o posílení vlastních manažerských kompetencí jako hlavním benefitu procesu změny i vedoucí NRP, a to konkrétně v podobě schopnosti více naslouchat podřízeným a být otevřená jejich ideám.

Vědomí potřeby profesionalizovat služby zvláště rodinného a komunitního centra stálo už na začátku spolupráce se SocioFactorem. Nicméně až rozhodnutí se pro zásadní transformaci umožnilo dát této představě konkrétní obrysy. Pod vyšší profesionalitou nyní pracovníci Chaloupky chápou jasně nastavené procesy řízení a kontroly – tj. systém porad, zápisů z nich, systém uchovávání dokumentů - a transparentnost navenek - přehledné informace na webu, zaměření se na zjišťování potřeb klientů i jejich naplňování službami organizace. V této souvislosti hovořila o znatelné změně v nastavení organizace jedna pracovnice, projektová manažerka, která se vrátila po mateřské dovolené a měla tedy možnost srovnání s předchozím „režimem“. Podle jejího pohledu je úroveň práce nastavená na



více odbornější úrovni – a to jak ve smyslu obsahu (konkrétně se jedná o náplň vzdělávání pro asistenty), tak i co se týče na dosahování cílů a výstupů projektů.

Počátek transformace osobnosti manažerky časově odpovídala tvorbě plánu změny (tedy podzimu 2019). Průběžná i navazující týmová setkání ovšem narážely na bariéru v podobě určité rezistence zaměstnanců. Ta se projevovala především pasivitou a také nedůvěrou ve smyslu kolektivních a inovativních aktivit, o kterých se domnívali, že je spíše okrádají o čas. Domníváme se ale, že se nejedná výlučně o projev jejich osobních vlastností, ale spíše o důsledky jejich fungování v doposud v roztržitém a nestabilním systému, na který se byli nuceni adaptovat. Pro jedince, uvyklé spíše na nesystematický pracovní výkon spolu s přeceňováním osobních vazeb mohla být otevřená komunikace v týmu vedoucí ke stanovení jasných pracovních povinností a očekávání něčím velmi překvapivým. Zajímavé je, že prvky rezistence se objevily pokaždé, když se objevila nová náplň společných jednání nebo nová změna v organizaci. To ovšem odpovídá teorii organizační změny, podle které jsou procesy transformace náročné právě na překonání pasivity a lpění na zavedených pořádcích – je tedy nutné počítat s dlouhodobým úsilím a určitou setrvačností rezistence (a to zvláště u některých zaměstnanců, kteří se mohou změnami – např. vyššími nároky nebo ztrátou privilegií – cítit ohroženi).

Se zavedeným modelem fungování, který měl množství trhlin, souvisela také fluktuace zaměstnanců (byť důvody odchodů byly rozličné a nemusely přímo souviset s fungováním celku). Jedním ze znaků zaváděné změny je, že probíhala od počátku roku 2020 v týmu, kde jeho nemalou část tvořili noví pracovníci. Podle ředitelky Chaloupky ale paradoxně měli tito noví zaměstnanci s „novotami“ mnohem menší problém, protože do nich vstoupily zároveň s poznáváním své profesní role, kdežto u stávajících pracovníků narážely mnohem více na jejich zažité stereotypy. Tedy – zpětně viděno – personální „zemětřesení“ v průběhu roku 2019 nemuselo být nutně špatným jevem, ale přímo jednou z podmínek efektivní změny.



Obr. 5: Zhmotnění změny – uspořádání interní dokumentace po 16 letech fungování organizace

DOPADY Z POHLEDU KONCEPTU UČÍCÍ SE ORGANIZACE

Osobní mistrovství

Z vyjádření pracovníků i manažerek Chaloupky vyplývá, že proces transformace vedl k podpoře růstu osobních profesních dovedností – a to ve smyslu jak nároku na ně, na jejich zviditelnění, tak také jejich ocenění v kontextu týmu.

Ačkoliv zvláště pracovníce z oblasti sociálních služeb pro pěstouny měly z počátku pocit, že jim společné aktivity nedávají mnoho po odborné stránce, protože je jejich služba mnohem více strukturována (zákonnými normami a zavedeným systémem plánování) než ostatní aktivity RKC, zpětně uznaly, že proměna se dotkla i jejich profesních kompetencí. Zaváděný model evidence ještě



více podpořil zákonem stanovený způsob práce, jehož základem je povinnost využívat v doprovázení klientů spadajících do SPOD individuální plánování:

Dalo by se říci, že se rozvinuly takové ty dovednosti kolem toho projektového myšlení (...). O tom jsme se hodně bavili, jak si stanovit ten cíl, aby byl správný, aby byl měřitelný. Je pro mě dobré toto znát a umět, protože i v NRP my si stanovujeme ke každému dítěti plán péče, a to, jak to děláme, to je zátěž u každé rodiny. A právě v tom se mi to hodí, jak by to mělo vypadat, ty cíle a pak na to napasují tu mou rodinu, je to prostě dovednost důležitá pro sociální pracovníci.

Tatáž pracovnice zároveň přiznala, že jsou ve své každodennosti mnohem více nastaveni na „neformální vlnu“ jednání s klienty (kteří mají často základní vzdělání), tedy na situace, kde jim odbornější jazyk a strukturovanější myšlení může přinášet spíše komplikace. Zapojení do procesu změny ovšem podpořilo tuto stránku odborných kompetencí, která jim umožňuje podstoupit od konkrétních klientských kauz a podívat se na ně s určitým odstupem.

Společné aktivity měly ještě jeden nezamýšlený dopad – specifická situace týmových diskuzí a plánování umožnila projevení těch stránek zvláště nových pracovníků, které by možná jinak zůstaly neobjevené či nedoceněné – od maličkostí, jako je schopnost psát čitelně na flipchart přes odvalu říci veřejně svůj názor po zručnost organizovat plánování v programu MS Excel. Všechno to je zpětně v očích zvláště manažerek velkou motivací pro důraz na odkrývání potenciálu jednotlivých zaměstnanců, které by v jiném případě nejspíše zůstaly upozaděny.

Sdílená vize a atmosféra v organizaci

Společná setkání nad aktivitami organizace, způsoby dosahování evidence nebo tvorbou vize měly ještě jeden zásadní dopad. Podle všech zúčastněných, nehledě na pozici nebo délku působení v Chaloupce na nich postupně převládla otevřená atmosféra, která postupně prostoupila celou organizací. A právě tuto proměnu vnímají jako nejhmatatelnější důsledek doprovázení a souvisejících procesů. Tato změna odblokovala jednak způsob komunikace mezi jednotlivými částmi organizace, jednak také proměnila její podobu. Pracovnice uváděly, že dříve panovalo ovzduší vzájemné nedůvěry a také strachu říci, co si doopravdy daný člověk myslí. Právě zážitek toho, že společná debata je možná – a také vedením organizace podporovaná – postupně přesvědčil všechny, že změna v podobě opuštění postoje pasivity či nevraživosti se vyplatí. Byli jsme překvapeni, jak silně byl v rozhovorech akcentován význam prvních společných sezení, na kterých „pouze“ docházelo k prezentování jednotlivých částí Chaloupky a k diskusi návrhů na možné zkvalitnění služeb. Přítomní



zpětně mluvili o propojení jednotlivých částí Chaloupky, o lepším seznámení se a pochopení toho, co daný pracovník v organizaci má na starosti. Toto může znít na první pohled u spíše menší organizace, jakou Chaloupka je, banálně. Nicméně to ukazuje na bariéry, které mezi jednotlivými sekcemi existovaly (to je dáno i třemi různými adresami služeb a poměrně různou cílovou skupinou). Ono „propojení“ tak ve výsledku znamená překonání určité rivality, která byla produktem odděleného řízení, kdy každá část byla vedena manažerkou organizace de facto samostatně. To, že se nejedná o nic banálního, také ukazují výše uváděné příklady, podle kterých může právě skrze lepší vztahy docházet k lepšímu nastavení služeb pro konkrétní klienty, kdy je využito právě synergického efektu propojení různých služeb.

O tom, že téma vzájemných vztahů na pracovišti je jedním z ústředních momentů změny také svědčí fakt, že dynamika transformace se nezastavila ani na podzim 2020. Na podnět jedné ze zaměstnankyň byly postupně zavedeny také společné obědy s manažerkou nebo „učící čtvrtky“. Jedná se o inspiraci SocioFactorem, kde se využívají tzv. učící pátky pro sdílení nových nebo zajímavých aspektů práce. V Chaloupce mají tyto aktivity spíše teambuildingový charakter, protože téma soudržnosti organizace bylo vyhodnoceno jako zásadní. To také souvisí s tématem místa výkonu práce, kdy je kladen větší důraz na přítomnost na pracovišti oproti dřívější benevolenci k home office.

Změna atmosféry v organizaci je otevřený proces, přes velmi pozitivní hodnocení změn dotazovanými je třeba, aby staly součástí „firemní kultury“ Chaloupky. Tlak na výkon a přítomnost na pracovišti spolu s důsledností při hodnocení kvality práce by neměl přejít do modu *command and control* kritizovaného přístupem Vanguard. Změnu je třeba vést směrem, kdy je pozitivně oceňována aktivita zaměstnanců, jejich vnitřní motivace a mistrovství. O tom, že organizace má v této oblasti nakročeno dobrým směrem, svědčí signály, podle kterých se již nejméně jedna zaměstnankyně rozhodla změnit své původní rozhodnutí odejít. Právě snížení fluktuace a stabilizace týmu by mohl představovat jeden ze zásadních dopadů procesu změny.

Týmové učení – synergie

Za velmi slibný moment celého procesu změny považujeme formativní zkušenost společných týmových setkání. A nejen pro postupnou změnu atmosféry, ale také pro nácvik zásadní dovednosti ve společném týmovém učení – a tou je intervize. Pracovníci tak postupně rozvíjeli svou schopnost dávat, ale také přijímat zpětnou vazbu. Překonávali tak syndrom typické pro jakékoliv profesionály, kteří nejsou schopni se přes zavedenou rutinu nahlédnout výkon své práce z jiné perspektivy. Učili se tak získávat odstup od své pozice, přijímat možné impulzy zvenčí a nestavět se apriori do obranné



pozice. A co je nejcennější – tento intervizní rozměr své práce je vede k větší vnímavosti vůči možným pohledům klientů a jejich potřebám.

Dalším důležitým nástrojem společného učení je model Satelit a snaha o dosahování evidence při plnění cílů organizace. Tím, že každá část Chaloupky si stanovuje vlastní cíle společnou diskuzí a následně bude docházet k vyhodnocování, tak je vlastně do „DNA“ organizace zapsán princip společného učení se na základě zpětné vazby a hlavně množství dat o výkonu.

Systémové myšlení

Závěrečným parametrem hodnocení dopadu z pohledu učící se organizace jsou různé perspektivy na fungování organizace jakožto systém, který je ještě součástí jiných, širších systémů, které její fungování zásadně ovlivňují, ale zároveň působení organizace může proměňovat své vnější prostředí. Jedná se o dopad práce na klienty organizace, o získávání zdrojů pro Chaloupku a o její provázanost s lokální komunitou a celkově místem působení.

Pro vyhodnocení dopadu na klienty jsme vybrali službu doprovázení pěstounů, protože nejvíce odpovídá cílové skupině projektu. A i když z výše uvedených důvodů (nedostatek času, výrazné omezení práce karanténními opatřeními v průběhu roku) není možné prokázat přímý dopad skrze poskytování služeb, je možné pozorovat dopad na úrovni přemýšlení o metodách a zacílení intervencí, které mají do budoucna potenciál výrazněji proměnit způsob realizace podpůrných aktivit přímo pro klienty.

Pro závěrečnou evaluaci nestačilo vycházet z metriky zaměřené získávání zpětné vazby od klientů NRP z roku 2019. Pro pochopení vstupní specifické situace této služby byla neméně důležitá zpětná reflexe vývoje týmu, který ve stejném roce prošel personálním zemětřesením, kdy odešly všechny tři sociální pracovníce. Mezi důvody figuroval pocit vyhoření, způsobený přehnanými očekáváními ze strany klientů a následnou snahou vyjít za každou cenu vstříc, což vedlo k přetížení množstvím různorodých aktivit (mix sociální práce v rodinách i nasazení během víkendových aktivit pro pěstouny). V reakci na tuto krizi došlo k rozdělení sociální práce a edukačních aktivit pro pěstounské rodiny. Přenastavení kompetencí, aby k podobnému vyhoření nedocházelo, podle vedoucí této služby nesouviselo s působením průvodci změnou, Sociofactor zde sehrál spíše roli podpory a ujasnění těchto organizačních změn. Nicméně téma fluktuace zaměstnanců je pro kvalitu službu naprosto zásadní, protože je přímo závislá na míře důvěry, které mají pěstounské rodiny ke „své“ klíčové pracovníci.



Naše hodnocení dopadu projektu na služby NRP se do určité míry rozchází s hodnocením samotných pracovníků, podle kterých je tento dopad spíše sekundární. Jedním z příkladů může být vnímání metriky v podobě analýzy potřeb pěstounských rodin, která podle vedoucí NRP nepřinesla nějaká zásadní zjištění a spíše ji ujistila, že ve své práci nemají zásadní nedostatky. Identifikování dvou oblastí vhodných pro změnu - trávení volného času dětí a přípravu do dospělosti – sice korelovalo s jejím vlastním náhledem, nicméně jejich nižší pokrytí bylo dáno do souvislosti s externími (poptávka) či interními (finanční nákladnost) faktory. První oblast souvisela s faktem "odrástání" generace pěstounských dětí, které přestaly oceňovat věkově specifické podoby nabízených aktivit s ohledem na nástup puberty a razantní proměnu svých preferencí. Po dohodě s ředitelkou organizace tak došlo k útlumu finančně nákladné nabídky aktivit. Nicméně s uzavíráním smluv o doprovázení pěstounů dochází k nástupu nové, mladé generace, která po zajímavých volnočasových aktivitách volá. Zde tedy vnímám jako jeden z dopadů metrik a plánu změny zvýšenou citlivost vůči potřebám klientů, které se můžou v čase proměňovat.

Příkladem této vnímavosti může být právě i rozpor v náhledu na potřeby věkové skupiny dětí v pěstounské péči 12+. Vedoucí NRP, která v průběhu roku odešla na mateřskou dovolenou, považovala tuto skupinu za velmi obtížně dosažitelnou formou kolektivních aktivit s odkazem na nezájem a averzi z jejich strany. Na druhou stranu si nové pracovníce NRP vybraly zájmové aktivity právě pro tuto cílovou skupinu jako námět do modelu evidence Satelit - a to i při vědomí obtíží při oslovování a motivování jednotlivých klientů. V evaluačním rozhovoru bylo konstatováno, že současná podoba sociální práce v rodinách nepřináší dostatečný prostor pro intenzivní působení na dítě a zvláště mladistvého. Za zásadní zlom jsou naopak považována víkendová setkání, kde tráví sociální pracovník svůj čas výhradně s teenagery, kteří pak k němu vybudují vztah důvěry. Na ten následně může teprve nasedat služba doprovázení, která funguje na principu stanovování si cílů. Ovšem bez této posloupnosti je hlubší dopad v životě mladého dospělého nemyslitelný. Zásadní změna pro dopad služby je tedy v uvědomění si tohoto potenciálu a v nutnosti stanovovat si tento náročný cíl jako žádoucí stav, který přesahuje limity současné podoby standardního působení sociální pracovníce v rodinách.

Není tedy náhodou, že v roce 2019 byla potřebnost tématu doprovázení při přechodu do dospělosti akcentována spíše samotnými průvodci změnou. A také není náhodou, že v evaluačním rozhovoru na podzim 2020 vedoucí NRP v rozhovoru uznala, že tato oblast není dobře pokrytá a že by bylo velmi dobré se na ni zaměřit. V současné době zůstává rozpracovaná pouze metodicky díky projektu zaměřené na doprovázení mladých dospělých odcházejících z náhradní rodinné péče - "buddy".



Metodika předpokládá zapojení dobrovolníků, který ovšem k dispozici nejsou a po určitých úpravách by se aktivity doprovázení mohly dostat do portfolia kmenových pracovníků.

Zdá se tedy, že projekt se dotkl citlivých míst doprovázení NRP, přičemž přes určitou míru (zcela pochopitelné) obranné reakce došlo k nastavení zrcadla a dynamizaci procesů zkvalitňování služby v podobě cílenějšího zaměření na potřeby klientů. V obou případech za onou mírnou rezistencí stojí určitá nejistota, jak služba má vypadat. Ta ovšem není problémem, pokud je uvědomovaná a přijímaná! Domníváme se, že paradoxně právě přesvědčení o dostačující zákonné reglementaci oblasti NRP (např. v komparaci s ostatními službami Chaloupky) mohlo vést k podvázání tvořivosti, která je v dynamické oblasti pěstounské péče potřebná ve vysoké míře; právě ono přiznání si neukotvenosti celé oblasti může vést k autentičtějšímu hledání cest, jak vyjít vstříc často rozporuplným potřebám klientů, potažmo očekáváním celé společnosti v kontextu náhradní rodinné péče. Můžeme si klást například tyto otázky:

- do jaké míry jsou vlastně klientem služby samotné děti, nebo pěstouni?
- nejsou potřeby dětí upozadovány v souvislosti s jasně stanovenou normou každoročního penza hodin vzdělávání, kdy se pozornost klade spíše na zajištění kvalitního trávení volného času při povinném vzdělávání pěstounů?
- pokud je primárním klientem služby je dítě v pěstounské péči – jakým způsobem se k nim může pracovník služby přiblížit a získat jejich důvěru?
- jakými metodami práce s nimi bude pracovat?

Jsme přesvědčeni, že na tyto otázky neexistují jednostranné a jasně přehledné odpovědi, ale že přemýšlení nad nimi by se mělo stát konstitutivní složkou služby NRP. Ta nebude nikdy bez dilemat a paradoxů, a proto bude vždy vyžadovat určitou míru hledání nových cest, jak zvládat ono rozporuplné zadání – jak připravovat děti na dospělost v rodinách, kde to není tématem; jak ve svém působení kombinovat postupy sociální práce a pedagogických aktivit. Pro tým NRP v Chaloupce tak v dlouhodobém horizontu představuje zásadní dopad jejich schopnost i ochota vystavit své metody práce pohledům „zvenčí“ – tedy kolegyním z jiných částí organizace, které jim mohou pomoci nahlížet na svou práci jiným způsobem (přičemž jejich expertní pohled má z velké míry pedagogický základ, což může být užitečné).

Druhou systémovou rovinou organizace, která zásadním způsobem ovlivňuje její výkon, je financování. Není náhodou, že právě výrazný výpadek zdrojů v roce 2019 způsobil potřebu transformace. Manažerka Chaloupky zpětně tuto *lesson learned* vnímá jako zásadní pro změnu



strategie v personální oblasti. Došlo k uvědomění si přímé souvislosti mezi kvalitou očekávaného a reálného výkonu a způsob, jakým jsou zaměstnanci finančně oceňováni. Zde byl hlavní překážkou transformace výše zmíněný mentální model „pomáháme“, který vedl ke snaze zaměstnat na různé formy smluv toho, kdo v očích manažerky mohl něco nabídnout a zároveň uvítal další zdroj příjmů. V současné době se snaží zavádět model personálního řízení, kde bude raději menší okruh lidí pobírat vyšší platy, a tím pádem je možné od pracovníků očekávat vyšší kvalitu.

A teprve jako zdravě sebevědomá organizace s vícezdrojovým financováním může Chaloupka vstupovat jako aktivní hráč do místní komunity a také ovlivňovat systém péče o rodiny v Ostravě. Věříme, že právě proces transformace a vytvoření nové vize může dát pro toto systémové působení výrazný impuls.



ODDĚLENÍ SOCIÁLNĚ-PRÁVNÍ OCHRANY DĚTÍ HRADEC KRÁLOVÉ

Vyhodnocení dopadu aktivit v partnerské organizaci

Dopady metrik a dalších opatření

Metriky	Hlavním cílem spolupráce byla evaluace a podpora dosavadních inovací na oddělení SPOD. 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.

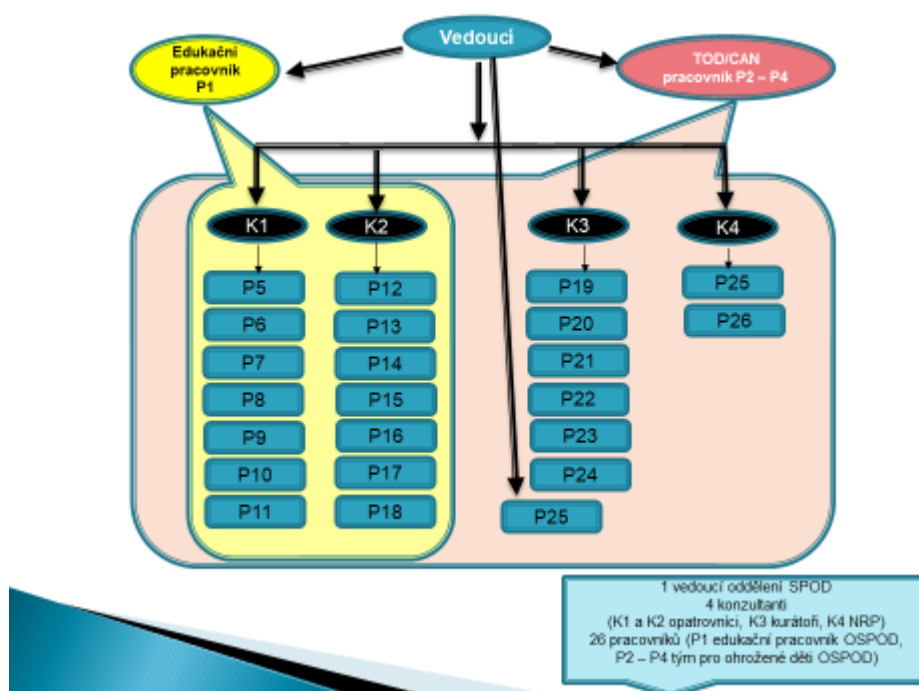
Více proaktivní přístup klíčového pracovníka v případě dlouhodobých případů, tedy rychlejší a efektivnější řešení. Srozumitelnější změny, kterými klienti prochází, směřování vlastního případu a naplnění očekávání.

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 Kortřčová (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 spíš nárazově a pravidelně na poradách celého týmu ve větších, tj. měsíčních intervalech.



Obr. 6: 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.² 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 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.

² <https://www.hradeckralove.org/tyrane-zneuzivane-ci-zanedbavane-deti-syndrom-can/d-55204>



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 zvrat 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 jasné nastavený systému 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“ kolegyň 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 jí, 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 jasně 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. 7: 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



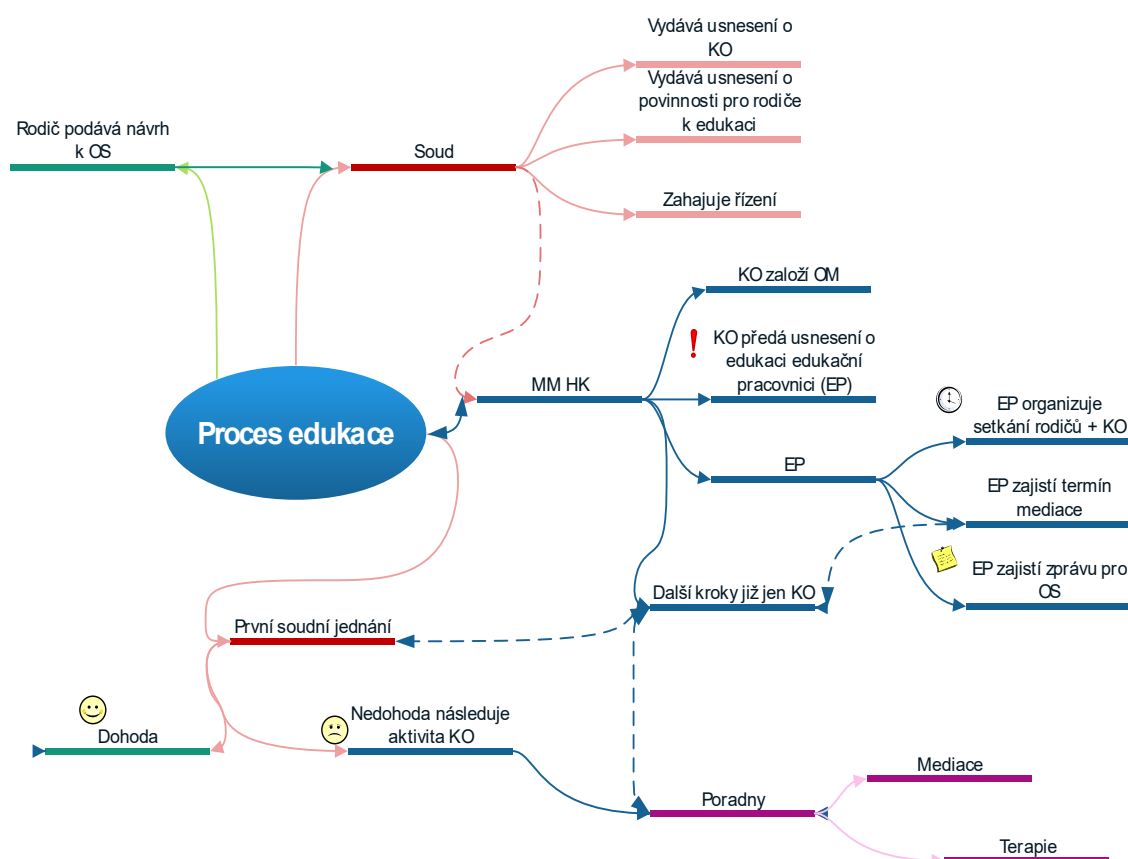
prvního bodu plánu změny – tedy sebeevaluačního dotazníku pro každého klíčového pracovníka, který by se měl v pravidelných půlročních intervalech povinnost k případu vracet a stanovit si tak sám, kdy je konzultace nezbytná, protože si neví rady, jak dál, nebo se případ neposouvá žádoucím směrem. Průvodkyně 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 pracovníce 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 pracovníce, která vnáší do případu perspektivu dítěte;
- Zároveň je přítomna kolizní opatrovnice, která je garantkou případu i do budoucnosti;
- V případě potřeby doporučuje edukační pracovníce 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 pracovníce, která se zároveň začala specializovat výhradně na tuto roli.



Obr. 8: Schéma znázorňující proces edukace na oddělení SPOD v Hradci Králové (převzato z prezentace vedoucí oddělení)

VYHODNOCENÍ PLÁNU ZMĚNY

1. Konzultace případu s TOD

Dílčí 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 děle 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



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)

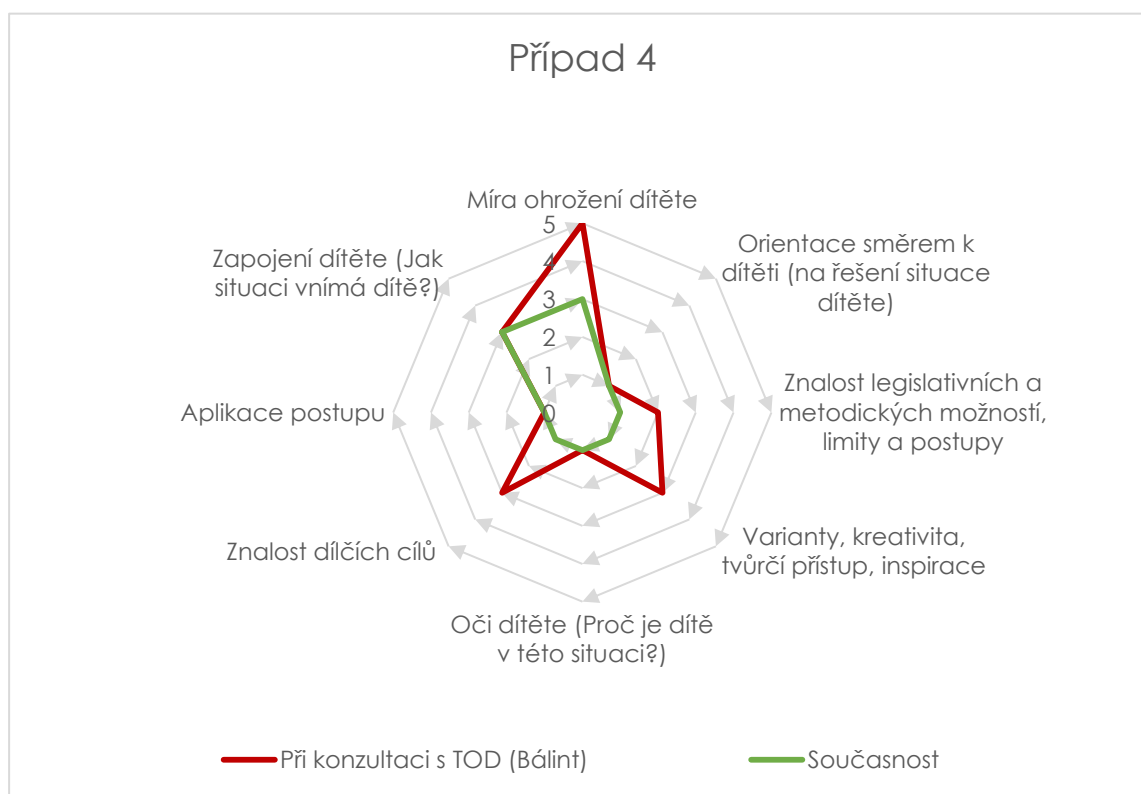
Všechny kategorie byly hodnoceny na škále od 1 (nejlepší) do 5 (nejhorší). V případě kategorií 1 až 8 byl srovnáván stav v době konání konzultace případu klíčovým pracovníkem s TOD a v současnosti (odstup 3 až 6 měsíců), kategorii 9 nelze srovnávat v čase a kategorie 10 není hodnocena v případě převzetí 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:

1. K posouzení efektivity TOD nad případy, u kterých to bude shledáno jako potřebné (tímto se začne nejdříve).
2. Pracovníky TOD nad případy, v tomto případě je vhodný také pohled zvenčí, který bude „rozbíjet“ možný stereotypní pohled.
3. 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**

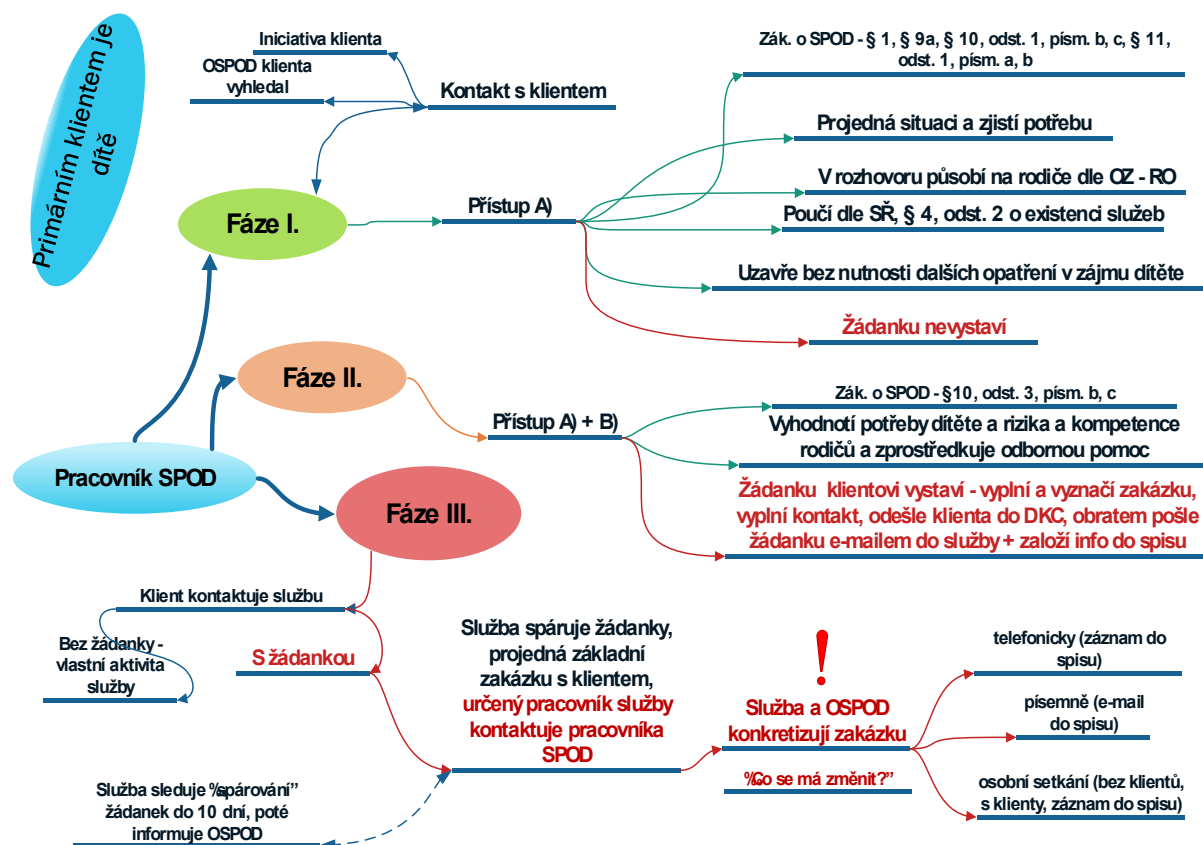
Významným posunem v rozvoji této dovednosti byla transformace konzultace s TOD, na kterou se naučili pracovníci chodit připraveni právě formou vyjasnění zakázky – tedy čekávání ideálního stavu a kroků, které mají rodiče, nebo spolupracující organizace podniknout. Důležitým krokem v naplnění tohoto bodu 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“ žadanek 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. 10: 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 pracovníce 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 pracovníce 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 vracena 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 pracovnice 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 pracovníků 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 pracovnice, 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 pracovníce 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 prostředí, 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 spjato 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. Obzvláště negativně vnímá shazování pozitivních příkladů využití bálintovské skupiny pro posun případu ze strany ostatních kolegů. 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 potřebují 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 zvládnu 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 seberozvoji, 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 schémata, 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 případě 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 clientského 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 dotyčný 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 a 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 příchozími zaměstnanci, často absolventy, manažerka konstatovala, jak dlouhá je cesta k tomu, aby dotyčný 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 přinášejí 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 spokojení s vlastním fungováním ve „vyjetých kolejích“.

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 refleктоvala 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 příležitostí k učení, nebojí se riskovat a zkoušet nové věci. Svě 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. Nejcennější pro ni osobně byla možnost naslechu 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 mysli 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 potíž, 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 pracovníci 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 zažitá 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 bychom 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 pocitu 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 rozvádějícími 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 jí, 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 dokážu zvládnout. Zvláště jedinec s dlouholetou praxí může nabýt dojmu, že mu nikdo nemá co radit a že jeho schopnost zvládnout případ sám je právě znkem 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 nepříspěvá 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 přeráběla 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 vedoucí „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 nižší, 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 mohl 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 zažitá 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 „síťářky“, jejímž 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.



Zpětná vazba na první verzi evaluace od vedoucí oddělení z ledna 2021

„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 se dalo v rámci zpětné vazby ke „zkoumané“ týmovosti v rámci inovativního projektu uvést. Přesto si dovoluji několik vlastních zjištění opřených o dlouholeté působení v pozici vedoucí početného týmu. Troufám si říci, 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, neb za vším stojí nekončící upřímné lidské úsilí. Úsilí postavené na potřebě dát životu smysl. Jsem přesvědčena o tom, že budovat a podporovat dobré vztahy v pracovním prostředí s opravdovým zájmem o každého jednotlivce, s respektem k jeho prožívání i potřebám, se vyplácí. 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 individuální i společnou pracovní spokojenost. Mám za ověřené, 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. 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, s vědomím jejich případných limitů plynoucích z jejich zažitých modelů myslí, 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. Uvědomuji si, že 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 spojená nádoba. Účast v projektu přinesla v této souvislosti i další inspirace, které lze dále rozpracovávat. Na závěr bych chtěla poděkovat všem zástupcům společnosti Sociofactor, kteří byli se mnou a mými kolegy v kontaktu, neb k těmto inspiracím svým zvědavým přístupem náležitě přispěli.

Mgr. Světluše Kotrčová



JANUS, Z. S.

Vyhodnocení dopadu aktivit v partnerské organizaci

Dopady metrik a dalších opatření

Metriky	První fáze působení průvodců změnou jednoznačně ukázala, že Janus naplňuje velmi vysoké standardy v přímé práci s klienty a věnuje maximální pozornost identifikaci a postupnému naplňování potřeb klientů. V další fázi hledání tématu změny vyplynuly potřeby organizace v oblasti zajištění dlouhodobého financování.
Plán změny	Hlavním cílem se tak stalo nalezení udržitelného modelu finanční stability služeb organizace , a to v krátkodobém a dlouhodobém horizontu.
Realizace plánu změny	S ohledem na časové omezení nedošlo k vytvoření advokační strategie, ale rovnou docházelo ke změnám ve způsobu sebe prezentace organizace (webové stránky, přítomnost na sociálních sítích) i ve fundraisingu.

Změna a zvýšení kvality služeb

Lidé	Kvalita služeb klientům je vysoká, nicméně s ohledem na jejich financování došlo k posílení kompetencí pracovníků v oblasti prezentace a advokacie.
Procesy	Vedle webových stránek si pracovníci Janusu pilotně ověřily způsoby sebe prezentace a fundraisingu.
Systémové podmínky	Zásadním výstupem projektu je systémová změna v náhledu na oblast prezentace organizace a získávání zdrojů v tom smyslu, že se stává nezbytnou integrální součástí působení, protože bez ní není model práce s klienty Janusu dlouhodobě udržitelný.

Stávající a plánovaný dopad na klienty služeb

	Získání zdrojů a finanční stabilizace přináší zásadní dopad na udržitelnost poskytování kvalitních služeb klientům . Klienti tak mají k dispozici kvalitní služby, kterým důvěřují, dlouhodobě stabilní místo podpory v rámci svého světa nejistot.
--	---

Charakteristika organizace

Spolek Janus vznikl v roce 2008 jako občanské sdružení, které mělo od počátku jasný cíl: zaměřit se na přechod mladých lidí z náhradní péče a na jejich podporu vedoucí k osamostatnění. Organizace se jasně profiluje v této oblasti, přičemž klade důraz na individuální práci, spočívající na vztahu důvěry. Práce je specifická tím, že neprobíhá v režimu sociálních služeb, ale v režimu SPOD a financování je



tak zajišťováno z jiných zdrojů, než jsou dotace MPSV. Zapsaný spolek se také liší od ostatních partnerů tím, že dlouhodobě zaměstnává dvě pracovnice na hlavní pracovní poměr a několik dalších spolupracovníků na dohody. Záleží na možnostech a podmínkách financování, nicméně kvantitativní růst není o sobě záměrem. I přes tento fakt je ovšem Janus „vidět“ v oblasti náhradní rodinné péče např. pořádáním konferencí a odborných setkání u kulatého stolu, vydáváním brožurek pro klienty apod.

Vstupní předpoklady

Podpora kvality služby. Zadání organizace nebylo od prvních kontaktů s manažerem projektu nijak pevně stanovené a poměrně intenzivně se vyvíjelo. Nicméně určitou stálíci ve vyjednávání zakázky bylo téma zachování a podpora kvality práce směrem ke klientům. Naproti tomu finanční a organizační témata byla na počátku spíše sekundární. Důležitou roli hrál fakt, že organizace je velmi malá, takže potřeba zpřehledňovat vnitřní organizační procesy se zdála minimální.

Průběh procesu vedení změny

Ředitelka organizace byl z počátku spolupráce opatrná a skeptická ke konceptualizaci kvality služeb pomoci měření nástroji, vneseným do organizace zvenčí. Panovala obava z nutnosti podřizovat se nějakým kvantitativním indikátorům, které o kvalitě nic vypovídat nemusí. Určitým zlomem ve spolupráci byl začátek působení průvodců změnou v Janusu, protože na této osobní rovině bylo téma kvality mnohem více srozumitelné a ve větším souladu s filozofií spolku. Janus byl také jednou z mála organizací, kde nebyl problém s návrhem zapojení klientů do hodnocení, naopak, bylo možné vnímat velmi pozitivní reakci. Prvním výsledkem práce SocioFactoru byl prescreening, který analyzoval veřejný obraz organizace. Pro tuto evaluaci považujeme za důležité jeho závěrečné zjištění:

Janus je malou organizací, která klade důraz na osobní přístup ke klientům. Byl založen jako další alternativa, která by reagovala na potřeby dětí a mladistvých opouštějících náhradní péči. Struktura organizace je na jednu stranu kladem, který umožňuje navazovat osobní vztahy založené na důvěře a realizovat zajímavé aktivity. Na druhou stranu představuje riziko ve formě nedostatku financí a nejistého plánování, na nichž se podílí přehlcené kapacity pracovníků Janusu.

Na přelomu roku 2018/19 proběhla postupně tři interview, která byla zaměřená na pochopení fungování organizace, hlavní zaměření byla na témata kvalita, práce s klienty a evidence dat o práci s nimi. Tato „sezení“ byla klíčová pro navázání vztahu důvěry mezi průvodci a pracovníci Janusu a



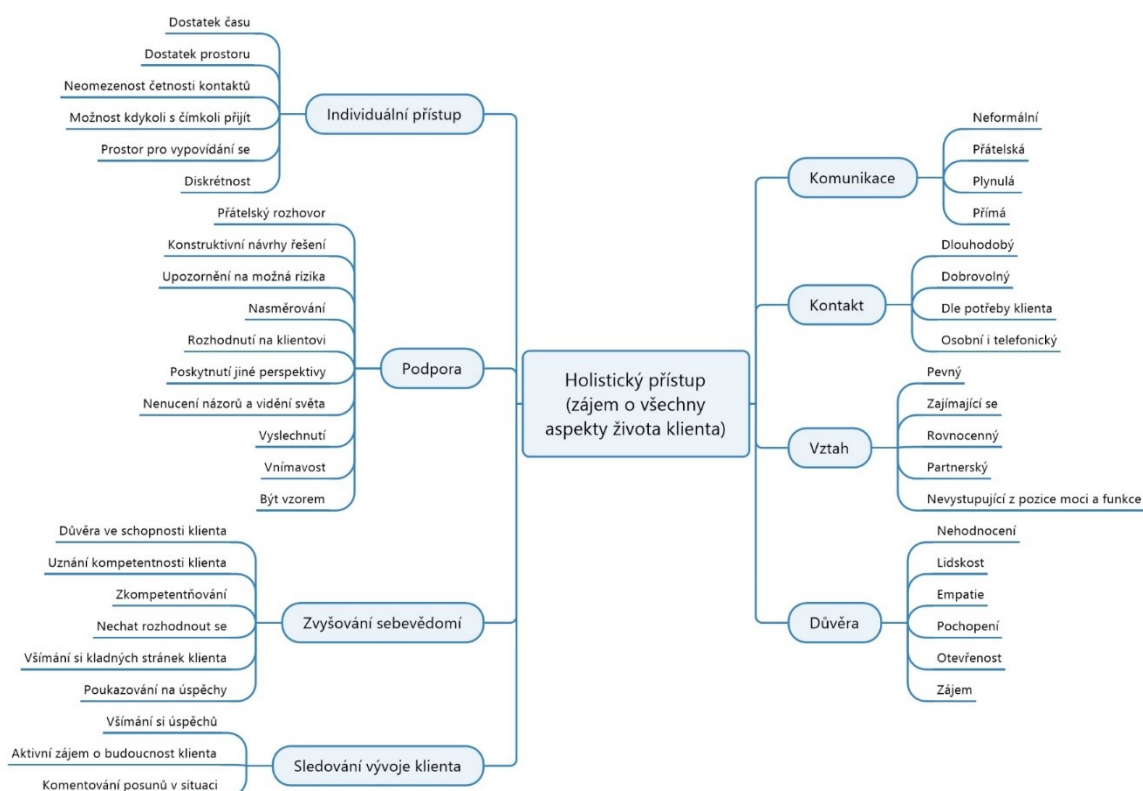
vypovídající hodnotu má fakt, že takto na ně vzpomínají i po roce a půl. Na jaře pak došlo přes ředitelku Janusu k navázání kontaktu s dlouhodobými klienty, kteří mohli vyhodnotit spolupráci s časovým odstupem. Celkem bylo takto vyslechnuto sedm klientů formou hloubkových rozhovorů. Sami dotazovaní je zpětně hodnotili velmi pozitivně, jako profesionálně vedené, což bohužel v oblasti bývalých klientů dětských domovů není zcela běžné, protože často čelí bulvarizaci tématu.

Následně probíhala fáze dotazování stakeholderů a v červnu došlo k prezentování výsledků. Bylo zajímavé, že v závěrečné evaluaci ředitelka Janusu zpětně reflektovala podstatně odlišný postoj k výsledkům obou zpráv. Zatímco výsledky z rozhovorů s klienty na téma, zda jim organizace přináší uspokojování jejich potřeb, se kterými přichází, údajně očekávala, určité obavy nebo spíše nemožnost odhadnout výsledek obraz Janusu v očích partnerských organizací si spojovala právě s dotazováním stakeholderů.

Metriky a jejich role v procesu změny

Zjištění z rozhovorů s klienty (červen 2019)

Metrika je založená na analýze vnímání poskytovaných služeb Janusu perspektivou klientů. Ukazuje velkou pestrost poskytovaných intervencí dle konkrétních potřeb klienta a poskytuje organizaci velmi cennou vazbu o velké míře flexibility, které je podřízena zaměřením na potřeby klientů. Ty jsou respektovány, nicméně je velký důraz kladen na postupné zkompetentňování klientů tak, aby dokázali své potřeby naplňovat více a více sami (hledání práce apod.) a zároveň jsou přijímáni i v situaci, kdy se přesnější zakázka teprve formuluje v neformálním prostředí. Klienti také oceňují poskytnutí konstruktivní zpětné vazby, kdy se pracovníci Janusu nebojí říci svůj vlastní názor. Je zajímavé, že mentální mapa klientských perspektiv se téměř úplně shoduje s mentální mapou, vytvořenou na základě reflexe vlastního způsobu práce pracovníků Janusu. To svědčí o velké provázanosti vize organizace, jejích cílů a praktický postupů s dopadem na životy klientů.



Obr. 11: Mentální mapa hlavních bodů spolupráce s organizací Janus z pohledu klientů

Zjištění z dotazování stakeholderů (červen 2019)

Analýza byla vytvořena na základě rozsáhlého telefonického dotazování aktérů z 36 různorodých organizací, které jsou s Janusem v kontaktu, nebo působí v oblasti náhradní rodinné péče. Jednalo se o neziskové organizace, dětské domovy a výchovné ústavy, domy na půl cesty, dále pak úřady samospráv a pracovníci OSPOD a v neposlední řadě pak nadace. Asi nejdůležitějším zjištěním byla informace, že organizace je i přes svůj minimalistický provoz vnímána jako velmi potřebná, dělající svou práci dobře a zároveň odlišně od ostatních. Zajímavé bylo si všimnout způsobu, jakým respondenti toto nasazení interpretovali – někteří jako „rodinný model“, který se dnes už nevidí, ale má své kouzlo; zároveň ovšem jiným respondentem byla činnost hodnocena jako „progresivní“, podobající se inspirativním přístupům v zahraničí. Nicméně shoda panovala i v tom, že uvedené přednosti sebou nesou také své stinné stránky – fixaci na osobnost zakladatelky, otázku stability a zastupitelnosti. Velmi byly vyzdvihovány další aktivity Janusu jako konference či brožury, které mají prokazatelný impakt, nicméně stakeholderi postrádají určitou informační podporu, která by jasně popsala strategie dosahování výsledků.



Tvorba plánu změny

V průběhu léta 2019 byly výsledky metrik diskutovány s pracovníci Janusu. Zdálo se, že výsledky jsou v komparaci se zjišťováním zpětné vazby od klientů unikátní, dávající velmi dobrou zpětnou vazbu. Paradoxně to byl ale důvod skepse průvodců změnou, protože měli pocit, že působení SocioFactoru nemá organizaci dále co nabídnout. V diskuzi nakonec vykrystalizovala dvě hlavní témata – a to bylo téma udržení kvality v prostředí služby, která není registrovaná, zde se nabízela možnost zopakování měření zpětné vazby ze strany klientů na jiných respondentech např. s ročním odstupem. Druhým tématem bylo rozvíjení nového programu pro dospívající z dětských domovů přímo na půdě instituce, což je vnímáno jako velká výzva. Podněty vzešlé z analýzy stakeholderů byly vnímány jako podružné. Paní ředitelka zpětně uznala, že se diskuzím o lepším PR cíleně bránila, protože se to v jejím osobním nastavení nejevilo jako priorita. V následujících měsících se spolupráce dostala do slepé uličky; jedním z dalších možných zdrojů určitého nepochopení byla představa pracovníků spolku, že plán změny by se neměl od tématu kvality práce s klienty odchylovat, tudíž ani nemůže být zaměřený na téma např. fundraisingu.

V prvních měsících roku 2020 došlo ke zlomu. Za novým impulsem ke změně stála paradoxně mezní zkušenost ohrožení samotných základů organizace, protože se jí nepodařilo zajistit dostatek zdrojů pro fungování v daném roce. Teprve tato situace představovala impuls pro další kolo jednání se SocioFactorem, ze kterého vzešel plán změny zaměřený na vytvoření advokační strategie. Východiskem byla zjištění z analýzy stakeholderů, že organizace má status organizace, která umí spolupracovat a má dobrou pověst, a zároveň je považována v kraji za exkluzivní a výjimečnou. Nicméně se ukázalo, že dobré jméno je uzavřeno do určitého okruhu profesních organizací a obraz Janusu je hůře přenositelný na někoho dalšího mimo okruh vytvořených osobních vazeb. Podle SocioFactoru tedy bylo možné využít značný potenciál pro větší vtažení „veřejnosti“ (laické, odborné, donátorů) a zacílení mimo známý okruh profesionálů. Webové stránky pro stakeholdery ve většině případů nepředstavovaly vhodný informační zdroj, čerpali informace o působení organizace především z osobního kontaktu. Ukázalo se, že webové stránky mají ovšem zásadní význam pro donory a další zájemce, kteří se dozví o Janusu jen zběžně a chtějí zjistit více informací. Organizace tak i přes vynikající výsledky na poli klientské práce zůstávala málo viditelná pro širší pole stakeholderů, zejména ale pro donátory.



Plán změny

1. Zajištění finanční stability služeb organizace	Změna spočívá ve vytvoření a nastavení jasné advokační strategie, která je založena na prezentaci organizace a na dlouhodobém působení s věrohodnými výsledky (silná stránka). Dále vychází z oslovování a získávání donátorů, což provází průběžné dokládání evidence tak, aby byly vytvořeny vazby na dlouhodobější donátory a naplněna jejich potřeba, že jejich finance vynakládají užitečně a účelně. Strategie by měly být vytvářena v krátkodobém a dlouhodobém horizontu. Krátkodobý horizont Jedná se o krátkodobou advokační strategii s cílem získání donátorů spojenou se zlepšením v oblastech prezentace (webové stránky, facebook), zvážení nalezení advokačního/marketingového pracovníka, vedení evidence o své činnosti a hlavně hledání vícezdrojového financování v blízkém okolí. Dlouhodobý horizont Jedná se o dlouhodobou advokační strategii, zaměřenou na prosazení se v donátorském prostředí a vytvoření stabilnějších vazeb s cílem ovlivnit rozhodování donátorů ve prospěch naplňování poslání Janusu. Dále je možné zahrnout úvahy o registraci sociální služby (např. sociální rehabilitace). Dílčí evaluace: Vytvoření krátkodobého a následně dlouhodobého plánu advokacie organizace
--	---

Realizace plánu změny

V přímé návaznosti na vytvořený plán změny následovala intenzivní setkání, zaměřená na nalezení vhodné advokační strategie. Krátkodobá část se zaměřovala na pokrytí okamžité potřeby. Obě pracovnice Janusu začaly hned na jaře, ještě před jakoukoliv zpracovanou strategií, aktivně hledat inspiraci pro fundraising a PR neziskových organizací formou účasti na webinářích, což zpětně vnímají jako dobrý a rozhodující krok ke změně.

Velká pozornost se zaměřovala na prezentaci organizace na internetu, na podobu a strukturu nových webových stránek. Ty byly tak trochu jako kostlivec ve skříni – bylo zřejmé, že jejich podoba je neudržitelná a že může odrazovat případné zájemce o sponzoring, na druhou stranu panovala obava z velké zátěže pro dvoučlenný tým. A také to bylo hodně o prioritách – podle pracovníků Janusu mají vždy aktuální potřeby klientů přednost. Nicméně tvorba radikálně nových webových stránek se stala důležitým momentem roku, protože zahrnovala jak učení se novým dovednostem zvláště pro mladší pracovníci Janusu, tak i interní komunikaci o charakteristice a prezentaci organizace skrze



doprovodné texty a minimalistický design. I přes menší konflikty obě pracovnice hodnotí tuto zkušenost jako formativní pro své další vzdělávání se v oblasti sebe prezentace navenek.



Obr. 12: Původní webové stránky spolku

Vedle toho byly diskutovány a trénovány strategie oslovování potenciálních donorů včetně vytvoření představení organizace pro firemní prostředí a také tvorba portfolia výsledků práce. Advokační pracovnice SocioFactoru předávala různé zkušenosti a nápady se způsobem prezentace činnosti Janusu. Tyto nástroje byly zatím pilotovány v kontaktu s představiteli nadací. V září 2020 proběhl také benefiční koncert online, díky kterému se vybralo 57 tisíc Kč³ - to je poměrně velký úspěch, pokud to

³ https://www.youtube.com/watch?v=-gLhEFJMhcQ&fbclid=IwAR3hstLrPGhw3sTAOsGgQngsRTfkc1ZCGYZAuHc37y_C3C5OXQYEpJA52o&ab_channel=DENOI



porovnáme s první sbírkou z roku 2011, kterou zmiňuje prescreening organizace, jejíž výnos představovaly tři tisíce.

VYHODNOCENÍ PLÁNU ZMĚNY

Janus je z mnoha úhlů pohledu specifická organizace, což se promítalo jak do vzájemné spolupráce, tak do vyhodnocení plánu změny. Nedošlo k vytvoření nějakého jasného plánu s termínovanými úkoly nebo nějaké sofistikované strategie, jak působit na dárce. Samy pracovnice spolku ovšem říkají, že takto nejsou ve své práci fungovat, že jim to není blízké, že preferují spíše způsob organického vznikání a teprve následného uchopování slovem.

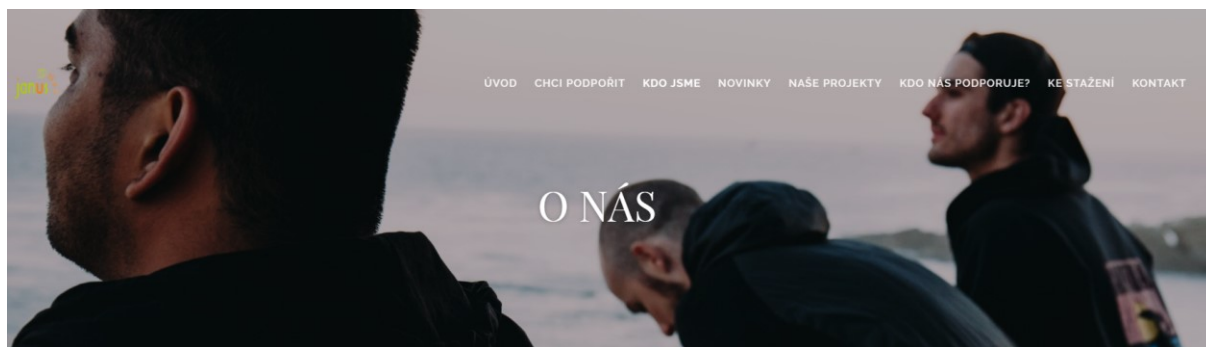
Na druhou stranu, není možné chápat skutečnost, že žádný sofistikovaný plán nevznikl, jako neúspěch plánu změny i celkové spolupráce. Domníváme se, že je zde třeba vnímat proměnu na jiné úrovni – a to na rovině postojů. Ředitelka organizace sama sebekriticky přiznala, že za kořenem neřešení vnějšího obrazu organizace stál její vnitřní odpor k jakékoliv formě prezentace vlastní práce: „Já jsem na sobě udělala kus práce, změnila jsem postoj, není mi to vlastní, není mi to příjemný, ale tak jsme přijala postoj, že to je nějak potřeba, a asi tím, jak mi to není vlastní tak mě to vyčerpává.“ V následujícím úryvku z evaluačního rozhovoru je také vedle změny postoje možné vnímat i důsledky této proměny:

Já jsem musela osobně zapracovat na tom, že začlením to téma (myšleno PR, fundraising) do toho seznamu věcí, který dělám. Já jsem to do té doby měla jako okrajový, jako jen někdy, když si vzpomenu, protože já se přiznám, pro mě to není práce, že se někdo žíví jako youtuber (...). Pro kolegyni je to přirozený, ale pro mě sebezprezentace, takový ten způsob laciný jako to je ..., no musela jsem změnit postoj a musím se pochválit, jako že to mám, že každý týden přemýšlím, co by se třeba mělo dát na facebook.

Je zřejmé, že základní nastavení bylo odsouvání oblasti PR a fundraisingu na druhou kolej, přičemž zkušenost posledního roku vedla k zásadnímu přehodnocení tohoto postoje. Nestačí ovšem jen chtít to, co je potřebné, důležité je také umět to. Vedle změny postoje je tak další rovinu změny vnímat v praktické rovině – jako učení se novým dovednostem. Zvláště mladší kolegyně zdůrazňovala, jaké výzvy tato nová oblast přináší a to včetně určité synergie ve vzájemné spolupráci: „to je celkem jako výzva, jak se doplňujeme, to se mi líbí, teď dělám výroční zprávy, já se dokážu naučit nové věci, člověk se najde v mnoha oblastech...“. Další důležitou oblastí je naučit se mluvit jazykem soukromého sektoru, tedy i dívat se na svět tak trochu „očima byznysu“, tedy prostředí, kde se vykazatelnost řeší



v rychlém časovém horizontu a hlavně pomocí jasných kvantitativních ukazatelů. Oblast dalšího vývoje je stále otevřená, na jednom z workshopů přiznávaly obě pracovnice to, jak nelehké pro ně je zorientovat se v této nové oblasti a hlavně to zvládnout časově k hlavní náplni práce.



Posláním naší organizace je pomáhat dětem, dospívajícím a mladým dospělým z ústavní a pěstounské péče, aby se po odchodu z náhradní péče postavili na vlastní nohy, byli schopni zařadit se úspěšně do společnosti a žili spokojený a plnohodnotný život.

Obr. 13: Nové webové stránky organizace – od září 2020

ZÁVĚREČNÉ VYHODNOCENÍ DOPADU

Kontextuální vyhodnocení vedení změny v Janusu je pro tuto evaluaci velmi důležité, protože umožňuje překročit úzký horizont plánu změny jako takového. Poukazuje totiž hlavně na ambivalence a rizika nadstavbových modelů kvality jako takových. Vnější pozorovatel zde stojí před velkým paradoxem, protože organizace, která:

- naplňuje cíle klientů a neustále se snaží o průběžnou zpětnou vazbu;
- vykazuje organizační jednoduchost vedoucí k velké efektivitě a tím minimalizuje zbytečnou práci (různé reportování, vykazování, komunikace mezi různými úrovněmi apod.);
- má jasnou a silnou vizi a je viditelná v oblasti péče o ohrožené děti;

se zároveň:

- potýká se základními existenčními potížemi ohledně financování;
- z vnějšího pohledu může mít problémy s vykazovatelností výsledků.

Zároveň je ovšem pravděpodobné, že ona nejistota a neukotvenost v „systému“, v mainstreamu, představuje zásadní dynamický prvek organizace, který podporuje její vývoj a učení se. Zdá se tedy, že transformace organizace v oblasti sebe prezentace a fundraisingu navazuje na tuto schopnost, zabudovanou v jejích samotných základech. V následující části evaluace Janusu se tedy pokusím



pohlédnout na všechny tyto paradoxy optikou učící se organizace tak, aby bylo možné diskutovat jak určitá východiska pro konceptualizaci kvality služeb obecně, tak přinést i specifickou a užitečnou zpětnou vazbu.

Tento rámec zároveň je naplněn pro evaluaci netypickým metodologickým designem, narativním přístupem. Vyhodnocení dopadu záměrně využívá narativní analýzu na základě dostupných materiálů organizace a hlavně rozhovorů s pracovníci, přičemž klíčový byl závěrečný hloubkový rozhovor, na který ještě navazovala společná reflexe napsaného textu. Podobně jako narativní výzkum je rekonstrukcí způsobu vytváření významu narativními prostředky (Chrz 2004), tak jsem se snažil porozumět zprostředkované dlouhodobé zkušenosti jedinečně pojaté péče o mladé dospělé, kteří nevyrůstali se svou biologickou rodinou. Zvolil jsem tento přístup záměrně, protože hlavním tématem změny v organizaci je způsob, jak její okolí (odborná veřejnost, úřady, donátoři) rozumí její činnosti, smyslu její existence a výsledkům jejího působení. Domnívám se, že spolu s vlastní snahou porozumět zprostředkované zkušenosti se tak v následujícím textu rozvíjí určitá podoba zpětné vazby, která může být nápomocná v procesu další transformace.

Osobní mistrovství

Při rozmlouvání s pracovníci Janusu je naslouchající vystaven proudu autentického zájmu o životy doprovázených osob – a to skrze střípky jejich životních příběhů, náročných situací a jejich rozuzlení; velkou roli také hraje empatický jazyk, který je prostý nadužívání profesního žargonu. Důsledkem je na straně posluchače až intuitivní rozumění tomu, že práce spolku je kvalitní, potřebná a přináší to, kvůli čemu do organizace lidé s nelehkým životním příběhem přichází. Zároveň ovšem v člověku, který se snaží o kontextuální porozumění, tedy o uchopení specifičnosti Janusu v širší perspektivě pomáhajících profesí a metod práce s klienty, roste pocit, že tápe. Tedy - že by nedokázal slyšené reprodukovat. Nebo lépe řečeno – reprodukovat právě v jazyce a kontextu běžné akademické a profesní mluvy i zkušenosti. Výpovědi obou pracovníků totiž v sobě spojují možná pro někoho na první pohled neslučitelné aspekty, jako např. vysoká profesionalita a bezprostřednost, autenticita a disciplína nebo ohromný nárok na pracovníka spolu s rozvíjením velmi hluboké vzájemné důvěry mezi ním a klientem:

Ten náš způsob práce a přístupu k lidem vyžaduje velkou disciplínu a schopnost, odvahu, nemít strach, protože my se za nic neschováme, my se neschováváme za vyhlášky, IPODy, papíry – my jsme tam před lidmi nazí (myšleno metaforicky) – a pak se můžeme setkat.



Vysoká profesionalita a odbornost je konceptualizována zásadně odlišným způsobem, než je běžné (např. skrze vzdělání, odbornou praxi a zkušenost) a i když jsou zmíněny zásadní odborné zdroje, tak je vzápětí celý přístup charakterizován jako až intuitivně jednoduchý a ne-expertní.⁴

Je to hrozně jednoduchý, vychází to z jednoduchosti, nemáme tam ty struktury, které by nám bránily se přiblížit k druhému, je to autentické, potkat se svobodně s tím druhým člověkem. My se nepovažujeme za experty – v řadě věcí vím o životě míň, než naši klienti.

Naslouchající jakoby byl průběžně vystavován jednoduché složitosti buddhistického kóanu. Jakoby lidsky chápal, ale odborně nerozuměl. Tomu navíc nenapomáhá cílené odmítání, kritika, nebo zpochybňování zavedených pojmů, konceptů a metod, které v posledních letech zdomácněly na půdě sociální práce (zakázka a plánování, klíčový pracovník, klient apod.). Partner v dialogu je tedy vlastně průběžně zbavován těchto termínů jakožto berliček a chybí mu jazyk, který by toto prázdné místo nahradil. Osobně jsem se v bezprostředním prožitku zmatku snažil generovat metafory, kterými bylo možné práci opsat, ale bezvýsledně, protože představovaly jen jiný zdroj komplikace pro učinění s bližší představy o tom, čím je Janus specifický. Dalším problémem dialogu o této specifičnosti je, že v něm často zaznívají slova, která mohou znít nezasvěceným uším na první poslech jako vyprázdněné floskule: „důvěra“, „být sám sebou“, „opravdová pomoc“. Nezbyvá nám tedy jiná cesta, než se stát trpělivým mnichem – učedníkem, který prodlévá po boku mistra a postupně nahlíží pravdu jakoby zevnitř přes paradoxní výpovědi svého učitele?

Jedním z klíčů hledaného porozumění se stal koncept **klinického koučinku**, který byl zmíněn jako jedna z charakteristik toho, jakým způsobem konají svou pomáhající profesi. Tento nově rozvíjený přístup vychází kromě jiného z Daseisanalýzy, která zároveň představuje terapeutické zázemí ředitelky spolku Janus. Růžička (2012) chápe klinický koučink jako východisko ze slepé uličky, kam se

⁴ Na mou snahu uchopit dynamiku autenticity a expertnosti zareagovala vedoucí spolku Janus komentářem, který považuji za důležité uvést, protože výborným způsobem shrnuje její postoje k tématu (což zároveň usnadňuje pochopení čtenáři evaluace, který třeba není tolik s aktivitami spolku seznámen): *Jednoduchost a neexpertnost je v jednání s těmi lidmi, ve způsobu vztahu, který jim nabídneme tak, jak je zmíněno výše. Tedy, že je to přirozené, autentické, neschováváme se za IPODy, vyhlášky, standardy, ale ani za stůl, za to, že máme nějaké vzdělání či vyšší věk, odbornost atd. To by znamenalo, že jsme experty na životy těch druhých. A to si nemyslíme a taky jimi nejsme (...). Myslíme si, že expertem na svůj život je každý sám pro sebe a každý sám víme, co je pro nás nejlepší (...). Toto se děje na úrovni vztahů a to nám umožňuje setkat se s tím druhým, opravdově, ne na porchu. Ve chvíli, kdy se nám s důvěrou otevrou a začne se ukazovat to, v čem třeba potřebují pomoci, tak v tuto chvíli ale nastupujeme jako ti experti a využíváme v jejich prospěch vše, co jsme se naučili, jaké máme kontakty v rámci sítě spolupracujících subjektů atd. Ale pozor, zase děláme jen to, s čím ten člověk souhlasí, co chce, čemu rozumí, ověřujeme si neustále i zdánlivě malicherné věci. Myslím, že to je hezky vidět i v těch rozhovorech s nimi, že oni moc dobře rozumí tomu co se mezi námi děje - blízkost, ale i profesionalita. A zajímavé na tom je, že rozumí tomu i ti, kteří mají zvláštní školu. Není to otázka intelligence či vzdělání.*



dostávají svým působením různé psychotherapeutické směry. Jejich protagonisté jsou sice vedeni k rozpoznávání symptomů a k nasazení léčby v různých podobách, ale následně se setkávají s fenoménem, kdy sice zmizí symptomy, ale „vyléčený“ nedokáže žít kvalitní život. Zbaven své nálepky je jakoby ponechán svému osudu ve světě, kterému nemusí rozumět a hlavně – ve kterém nedokáže žít bez své diagnózy. Hlavní argument klinického koučinku je ten, že zbavit potíží pacienta nestačí, součástí léčebného procesu by měl být set aktivit na rozvíjení schopností prožívat plnohodnotný život – tedy např. navazovat a udržovat vztahy, rozvrhovat a trávit svůj všední čas apod. Podle J. Růžičky tento přístup překračuje horizont klasické psychologické diagnostiky i psychotherapie, protože se hlavně snaží o celistvý pohled na život jedince, který bojuje s bariérami pro prožívání kvalitního života. Zároveň je zde silný důraz na autenticitu terapeuta a jeho blízkost ke klientům, které většina psychotherapeutických přístupů i metody sociální práce spíše udržují v určité profesionální vzdálenosti.

Jak souvisí tento krátký exkurz do současné debaty v psychotherapii s tématem dětí opouštějící dětské domovy? Zásadním způsobem, protože umožňuje disponovat pracovníka v pomáhající profesi pro jedince, který vyhledává pomoc a hlavně pro jeho potřeby; a to i v situaci, kdy jsou tyto potřeby jen nejasně artikulované a velice komplexní. To je také důvod, proč je klasická představa klienta, který formuluje zakázku vůči pracovníkovi, který na ni pak „pracuje“, pracovnícím Janusu cizí.

Ty lidi vám musí důvěřovat, ale i tomu, že vás to zajímá, ale že také máte schopnosti a přehled něco udělat; že jste u těch lidí a nezavádíte to k nějakým vašim potřebám, jak by to mělo být, protože obzvlášť tyto děcka jsou na to citlivý a poznají to, o co vám jde, zda o ně, nebo o sebe, o zákon.

Tato citace nám pomáhá lépe rozumět onomu spojení zdánlivě neslučitelných přístupů. Velmi dobře ukazuje, že klinický koučink v sobě spojuje jak osobnostní nastavení pracovníka, které eliminuje bariéry v mezilidské interakci, tak poměrně široce „rozkročené“ odborné schopnosti, které zajistí, že pomoc bude nejenom empatická, ale také efektivní.



Osobnostní nastavení	Odbornost
Autenticita	Psychoterapie⁵
Maximální otevřenost a blízkost	Sociální práce
Nevystupování z pozice moci	Právní minimum
Životní zkušenosti a postoje	

Určitým svorníkem, který obě oblasti propojuje a zajišťuje integritu celého přístupu, jsou životní zkušenosti a postoje v nejširším smyslu slova. Ředitelka Janusu tak dávala příklad situací, kdy mladí dospělí z dětských domovů potřebují doprovázení v tak běžných činnostech, jako je nakupování a vaření, hospodaření s financemi nebo navazování bezpečných vztahů s vrstevníky. Mladší kolegyně na pozici peer konzultantky zase v této souvislosti využívá své vlastní zkušenosti z náhradní rodinné péče i ústavní výchovy včetně role dlouholeté klientky Janusu. V obou případech je to cesta, která klientům umožňuje dostat to, co potřebují – tedy kombinaci odbornosti a blízkosti.

Vize organizace – naplnění potřeb

Metoda klinického koučinku chápe klienta v celku jeho životního příběhu. Spojuje v sobě dvě roviny: terapeutické působení, práci s deprivací, traumatem a zároveň nabízí rozvíjení základních (z pohledu společnosti) dovedností, které lidé vyrůstajících v dětských domovech nemají, protože jejich trénink ústavní výchova nepodporuje. Toto spojení přesně nasedá na potřeby, které nejde řešit odděleně - podobně jako není rozdělen život jednotlivých klientů. Pracovnice Janusu mají před sebou lidi, kteří často mají poruchu attachmentu, vykazují znaky citové deprivace a dlouhodobého traumatu. Jejich potřebou je tedy ošetřit tyto potřeby terapeuticky, ovšem s maximální možnou mírou osobní blízkosti;

⁵ Nad chápáním významu psychoterapie v působení Janusu proběhla nad první verzí evaluační zprávy také debata, kterou považují za důležité zde reprodukovat, protože může vést ke zpřesnění porozumění způsobu práce pracovníků: „K pojmu psychoterapie – v našem pojetí nepracujeme s touto metodou tak, jak ji známe v rámci zdravotnického režimu. To znamená, že klienti k nám nechodí na terapii.“ Podle vedoucí spolku je poměrně často traktovaná představa, že by děti z ústavní výchovy procházet psychoterapií, zavádějící, protože odkazuje na představu, že problém se skrývá v nitru dospívajících a nikoliv v systému, který nedokáže adekvátně reagovat. A dále: „V našem pojetí jde o využití psychoterapie v umění vedení rozhovoru a využití terapeutického přístupu do všech dalších metod jako sociální práce, politika, právo, ale i těch ostatních neformálních rolí atd. V neposlední řadě, psychoterapeutické vzdělání kultivuje osobnost pracovníka, který svým konáním, přístupem, vztahováním se k sobě i k druhým může takto nepřímo ‘terapeuticky’ působit na klienta.“



a vedle toho zároveň potřebují někoho, kdo se jim stane průvodcem a koučem v těch oblastech svého života, ve kterých potřebují rozvíjet dovednosti pro praktické zvládání různých situací.

Tato komplikovanost výchozí situace mladých dospělých z náhradní ústavní výchovy je hlavním faktorem, proč tak často selhává standardní model sociální práce, pro který je typické individuální plánování založené na předpokladu, že klient ví, co chce a pak postupuje za pomoci sociálního pracovníka dál na plnění stanovených cílů. Tento přístup ale není příliš funkční u cílové skupiny, v jejímž rámci je mladý dospělý formován prostředím, kde nejsou nejen jeho cíle, ale ani jeho banální přání, respektována ani jim není přikládán jakýkoliv význam. V evaluačním rozhovoru byl dán příklad situace, kdy Janus pořádal víkendové setkání pro děti z dětských domovů, kdy nebyli přítomní ani schopni odpovědět na tak základní otázku, jako je jejich oblíbené jídlo: tak byli v šoku z toho, že se jich někdo na to ptá. Člověk formovaný ústavní výchovou je celým systémem zpasivňován, což je nastavení, které při vstupu do samostatného života vede k nezvládnutí i těch nejzákladnějších úkonů.

Právě tento moment vede ke snížené efektivitě běžné sociální práce, v jejímž rámci je klientům podáno např. odborné poradenství, tedy jaké kroky mají učinit nebo jakou pomoc vyhledat. Problém je, že to kvůli „otisku“ ústavní výchovy nemohou dokázat. Filozofie Janusu je tedy založena na nabídce dobrovolné asistence v případě jakýchkoliv úkonů – od vaření a nakupování po vyjednávání s mobilním operátorem, jehož prodejce vnutil dospívajícímu z dětského domova velmi nevýhodný tarif – mimo jiné právě proto, že ústavní výchova nerozvíjí v dětech dovednost odmítnout a postavit se za svá práva. Pracovnice Janusu dávaly různé příklady krizových situací, ve kterých jejich klienti zažívali – často poprvé ve svém životě – že se za ně někdo postaví. Tento způsob práce se podle mého názoru dá vnímat jako příklad empowermentu, tedy zmocňování klientů ke zvládnutí potřebných dovedností a naučení se postavit se sami za sebe. Nicméně v evaluačním rozhovoru bylo zdůrazňováno, jak je onen proces dlouhodobý a vždy respektuje aktuální situaci klienta: tomu je vždy dáno na výběr, jakou konkrétní podobu asistence by chtěl využít. Podle výpovědi pracovnice a bývalé klientky v jedné osobě to byly právě ony okamžiky zastání se v jejím zájmu, které jí postupně dodávaly potřebné sebevědomí i znalosti pro její uschopnění řešit si své životní záležitosti sama za sebe.

Dalším zásadním znakem naplňování potřeb klientů Janusu je to, že ke každému se přistupuje striktně individuálně, tj. je respektován jeho minulý život i současný stav. To znamená, že na něj není uplatňován nějaký vzor, který by předepisoval, jak má žít. Vedoucí Janusu zdůraznila, jak se snaží velmi citlivě respektovat určitou zralost mladého člověka, kterého mají před sebou, tak, aby nebyl ze strany doprovázejícího zahlcován něčím, co třeba není schopen v dané chvíli vstřebat; dávají mu tím



tak tolik potřebný prostor k dozrávání. V následujícím dialogu nad podobou evaluační zprávy byl použit také zajímavý příměr, že se doprovázející pracovník snaží jít s mladými lidmi „bok po boku“, tedy jejich tempem. Pracovnice se vzdávají možnosti klienty do něčeho nutit nebo je zpasivňovat přehnanou vlastní aktivitou. Důležitým tématem vzájemné spolupráce je právě proto mnohem více objevování a využívání jedinečného potenciálu každého klienta.

Ty děcka mají dost výchovy, oni žijí ve výchovných zařízeních, mají to v popisu, v zákoně, tu výchovu – tak my říkáme, že je zásadně nevychováváme, my je kultivujeme, my je nepřevychováváme, vycházíme z toho a snažíme se je dostat tam, aby mohli být sami za sebe, sami sebou, aby byli autentičtí, autonomní a svobodní a tím pádem zodpovědní.

Filozofie jedinečného a individuálního přístupu se odráží přímo ve způsobu poskytování služby, kde se konkrétní podoba, ale i délka intervencí odvíjí podle aktuální potřeby klienta. Na podzim 2018 ředitelka Janusu dala konkrétní příklad tohoto nastavení:

A ta naše práce je založená na velmi osobním individuálním přístupu a některý z našich děcek řeknou, že jsme pro ně taková rodina, jako že je to takový rodinný, takový jako zázemí. (...) Já si myslím, že tohle je taky to, co ti lidi hodně potřebují, co postrádají celý svůj život, to že můžou mít toho člověka sami pro sebe v tu chvíli, kdy oni potřebují, samozřejmě se to musí setkat taky se s nějakými našimi možnostmi, ale právě třeba jak dlouho potřebují a ne, že v sociálních službách a mám na tebe padesát minut, nebo hodinu a nazdar, protože v čekárně je dalších x lidí. Někdy se stane, já nevím, v pátek tady kolegyně měla klienta, který nám napsal (...) , že je v krizi, že by potřeboval, my jsme tady byli první den až v pátek, takže takhle to ošetříte přes telefon a jako dobrý, vydržím to do pátku. A v pátek přišel a byl tady asi tři a půl hodiny, protože to potřeboval a byl to pátek a do půl sedmé do večera. Jako to asi není úplně všude běžné. No ale bylo to potřeba a jindy to nešlo a on chodí do práce, no tak jasně, až budeš mít po práci, tak ve tři hodiny přišel a furt jsme se mu věnovali, protože to potřeboval. Někdy je to s jedním klientem na šest na sedm hodin, protože potřebujeme ty věci probrat, zorientovat se, pak s ním zajít na nějaký úřad, něco vyřídit a tak.

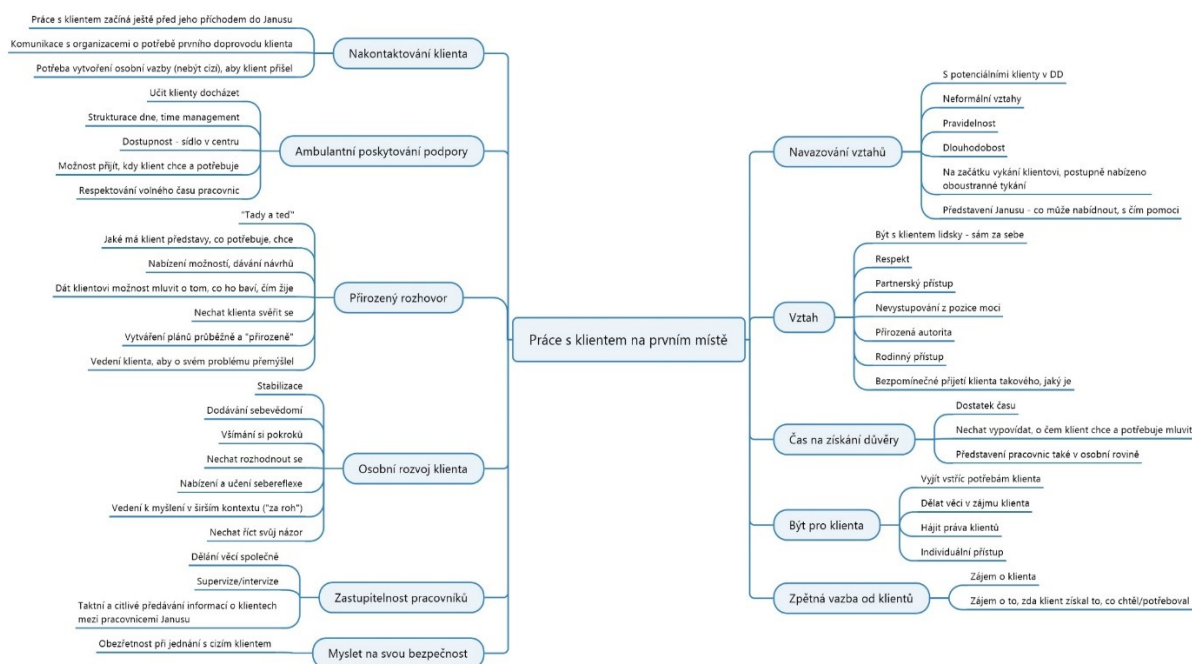
Potřeby jednotlivých klientů jsou nejen jedinečné v jejich projevech, ale navíc se jejich vyjádření mění v průběhu samotných intervencí. To znamená konkrétně pro pomáhající profesionály, že musí dokázat udržet krok s vývojem situace a poskytnout vhodný způsob podpory skrze specifickou roli, která jí nejlépe odpovídá:

My reagujeme na tu momentální potřebu, jde o to naladit se na to, vycítíte, jak Vás člověk potřebuje, to nejsou jen profesionální role, ale i osobní role, jako blízké osoby, ty lidi říkají, aby se (v danou chvíli) zachovali jako matičky. A je to velmi náročný, musíme se přeladňovat a to se děje během jednoho



setkání, to se jakoby střídá, vycítíme, jak vás ten člověk v tu chvíli potřebuje. Jako jsou to dospělí lidi, ale my se v jednu chvíli objímáme, protože to potřebuje, potřebují blízkost, to taky není úplně obvyklý, to se bere neprofesionálně.

Jakkoliv je způsob poskytování služeb flexibilní a vychází z rozvíjené diskuze na téma potřeb klientů, je zároveň velmi promyšlený. To, co vypadá „měkce“ a intuitivně, je ve skutečnosti komplexní, aneb jak ředitelka spolku opakovaně vyjadřovala: „My přesně víme, co děláme“. Z výše řečeného vyplývá, že právě naplňování potřeb klientů v jejich jedinečnosti a konkrétním kontextu tvoří sdílenou vizi celé organizace. Tomuto cíli jsou podřízeny veškeré aspekty organizace – organizační, časové i personální. Zároveň je ovšem zřejmá extrémně vysoká náročnost na pracovníka, na zvládnutí popsané metodologie, kterou si nejde osvojit na základě vzdělání a dílčí zkušenosti. Jeden z argumentů, kterým byl vysvětlován minimalismus v personálním obsazení, byla i nemožnost najít takového kolegu/kolegyni, kteří by byli schopni obstát v náročných podmínkách a také sladit se s filozofií organizace. To nás také může vést otázce po replikovatelnosti modelu organizace. Obě pracovnice Janusu byli k této možnosti velmi skeptické a měly obavy, aby se o to někdo nepokoušel povrchně, bez seznámení se se všemi aspekty, které vytváří v důsledku kvalitu jejich práce. Za příklad uváděli příklad jedné organizace, která se nechala inspirovat jejich vlastním peer programem, ovšem bez zohlednění patřičných podmínek realizace této specifické podoby služby. V těchto situacích pak hrozí, že místo pomáhání bude docházet k poškozování klientů, protože se jedná o specifickou cílovou skupinu.



Obr. 14: Mentální mapa práce s klienty z pohledu pracovníků Janusu (screening červen 2019)

Systémové myšlení

Janus je organizací budoucnosti. Je příkladem toho, kam by měla v následujících letech v rámci pomáhajících profesí směřovat debata o kvalitě, tedy jak by se měla chápat a jak by se ji mělo dosahovat. Výsledek tříletého doprovázení organizace ukazuje, že na rozdíl od většiny organizací nemá problém s naplňováním svého základního poslání – pomáhat klientům z náhradní výchovy nacházet sebe sama i místo ve společnosti. Této základní vizi je podřízeno vše – od filozofie spolku přes nástroje pomoci po organizaci práce, včetně minimalistické struktury. Tím naplňuje očekávání na transformaci služeb směrem od formalistického plnění plánů k organizacím naplňujícím poslání. Je tak příkladem tyrkysové organizace, tedy uspořádání, které podle knihy F. Laloux *Budoucnost organizací* (2016) nejvíce využívá potenciálu spolupráce mezi lidmi v rámci formálního uspořádání. Příkladem může být následující citát z této knihy, který je sice primárně zaměřen na dopady transformace vnitroorganizační struktury, dá se ale velmi dobře aplikovat na ekologii Janusu – tedy to, jak působí v daném prostředí: „Když organizace nefungují na principu mechanismů založených na strachu, ale na strukturách a praktikách, které podporují důvěru a zodpovědnost, začnou se dít pozoruhodné a neočekávané věci“ (Laloux, 103). Tento postřeh velmi dobře vystihuje výše popsané dopady cílené aplikace participativního doprovázení v celistvém kontextu osobnosti klienta. Praktiky



Janusu také naplňují kontrainuitivní náhledy inovativních přístupů Vanguard i učící se organizace. Příkladem může být nakládání s časem – jeho využití je podřízeno naplnění účelu služby, nikoliv nějakými systémem inherentními parametry. Paradoxně „ztrácením času“ pro klienty čas využívají velmi efektivně, tedy způsobem, který může v životech klientů zanechat prokazatelný impakt, a nikoliv jen ošetřit nějaký dílčí problém.

Fungování organizace je specifické také svou interdisciplinaritou – zcela záměrně stojí na pomezí oblastí SPOD, terapie a sociální práce. To ale není známka nějaké roztržitosti, ale naopak, dochází k propojování přístupů a zdrojů z uměle rozdělovaných oblastí. Nicméně právě na tom se ukazují obtíže: způsob, jak dobře dělají svou práci, je v rozporu s mnoha zažitými modely, a to jak legislativními, tak očekáváními kladenými na jakékoliv poskytování služeb, které je založeno na představě stanovování cílů a měřitelné efektivitě výkonu. Zároveň může být přístup organizace zvenčí obtížně uchopitelný, možná i uvěřitelný a je tedy otázkou, do jaké míry je možné „překládat“ z jazyka Janusu jakožto organizace budoucnosti pro externího pozorovatele (úředníka, politika, donora). Je zřejmé, že toto není zdaleka pouze otázka nějaké propagace, PR. Klíčová je zde schopnost nahlédnout organizaci zvenčí, v systémovém kontextu. V následných třech bodech se pokusím rozvinout právě přístup systémového myšlení jako možné inspirace pro překonání propasti mezi světem Janusu a mainstreamovým chápáním služeb poskytovaných dané cílové skupině.

Proti proudu

Červenou nití, která se vinula jak závěrečným evaluačním rozhovorem, tak vlastně celou spoluprací Janusu se Sociofactorem, byla určitá „pozitivní deviace“ brněnského spolku. Tedy jeho kladně chápáná specifičnost v kontextu jak systému péče o ohrožené děti, kde již roky poukazují odborníci na potřebu jeho reformy, tak v nastavení sociální práce. Dá se říci, že své výjimečnosti, jsou si pracovníci velmi dobře vědomy. Prolínala se příběhy o pomoci klientům dětských domovů, kdy bylo třeba velmi diplomaticky vyjednávat s vedením ústavů o možnosti poskytovat podporu, jejíž charakter se tak zásadním způsobem odlišoval od arzenálu nástrojů, kterými disponovaly tyto „výchovné“ instituce. Uvědomování si odlišnosti doprovázelo také popisování vlastních přístupů v kontrastu vůči „běžným“ sociálním službám a zákony stanoveným postupům.

Zároveň bylo možné ve způsobu vymezování vůči přístupu „mainstreamu“ vnímat určité odmítnutí přistoupit na hru „na deviaci“. Mnohokrát bylo zdůrazňováno, že vlastní přístup je zcela normální, přirozený, autentický. Jak řekla jedna z pracovníků: „To jsou tak strašně prostý věci, co děláme, že nedokážeme pochopit, že to tak nemá, jako my.“ Dostáváme se opět k tématu charakteristiky



vlastního přístupu Janusu a otázce jeho uchopitelnosti pro někoho zvenčí. V následujícím úryvku z konverzace je možné vnímat jak stopy určité skepse:

AD: Já nevím, jestli to jde předat. To, že to člověk umí, ještě neznamená, že to bude umět předávat – to by nám pomohl někdo jiný... A jsou to i věci, který upřímně jsou hrozně těžko sdělitelný a pak vy musíte mít naproti sobě toho člověka, který je otevřený, chce vidět, slyšet, porozumět. Zrovna včera jsme se o tom s kolegyní bavili, že to je jako nedostatkové zboží, to je trochu potom tak, že my se v tom dost cítíme osaměle.

Evaluátor: Co je nedostatkové zboží?

AD: Ti lidi, kteří by mysleli tímhle způsobem, protože to je úplně jiný způsob myšlení, to je jako myšlení z druhé strany, než my tady celá společnost jedeme, kdy stavíme na výkonu, na datech, na tvrdých datech.

Je zřejmé, že pro pracovnice je jejich vlastní přístup, který byl rozvíjen posledních 12 let doby existence v návaznosti na jejich negativní zkušenosti se systémem pomoci, naprosto adekvátní a hlavně jediný možný. Nicméně problémem to, že kladou sice pochopitelné, ale do určité míry nerealistické nároky na někoho, kdo se snaží pochopit náplň práce Janusu a její výsledky. Jakoby rozumět mohl jen někdo, kdo s pracovnicemi sdílí stejné hodnotové zázemí – a pokud nesdílí, tak je to jeho problém, se kterým mu není možné pomoci. Bylo vidět, že velmi dobře rozumí nedostatkům systému péče i poskytování odborných sociálních služeb, ale je pro ně obtížné nahlédnout svou pozici zvenčí, v kontextu celého prostředí. Je to právě ono „nedokážeme pochopit“ ve vztahu k ostatním, kteří stojí na jiných pozicích, co vytváří skrytý mentální model znesnadňující komunikaci Janusu z vnějším světem. Je sice zřejmé, že jasně deklarovaná odlišnost spolku v systému péče vytváří množství tenzí a potenciálních třecích ploch – ostatně jako jakákoliv alternativa vůči dominantnímu chápání reality – otázkou ovšem je, jak s tímto faktem bude nakládáno.

Z vyprávěných příběhů obou kolegyní byly znát různé příklady obranných reakcí, jako třeba nedůvěra, strach z kopírování či velká opatrnost v navazování kontaktů s okolním světem (to se ostatně projevilo v samých počátcích spolupráce se SocioFactorem). Samotná tato uzavřenost je předmětem reflexe a legitimizována zranitelností cílové skupiny, která se může stát předmětem bulvarizace a zneužití ze strany aktérů využívajících téma dětí z dětských domovů ve svůj prospěch. Nicméně je otázkou, zda tento mentálního model není překážkou úspěšného fungování a přežití organizace ve vnějším systému. Jde tedy o to, naučit se přepínat mezi různými komunikačními kódy, vyjít ze své bubliny a nahlédnout úhel pohledu někoho, kdo se řídí jinými pravidly. Janus je živou inovací, pozitivní deviací a je sice pochopitelné, že to takto jeho pracovnice v určitém smyslu nevnímají,



protože ony samy pro sebe jsou v duchu své vlastní filozofie autentické a ani jinak by svou práci dělat nedokázaly; nicméně získání schopnosti nahlédnout svou pozici i postoje druhých zvěňčí, tedy pochopení, v jakém kontextu fungují, je naprosto zásadní pro spolupráci se subjekty, pro vlastní prezentaci i pro získávání zdrojů.

K tématu potřeby vycházet ven do světa a naučit se komunikovat do určité míry jeho vlastním jazykem mě napadl biblický citát, kdy Ježíš vysílá apoštoly na misi se slovy: „Posílám vás jako ovce mezi vlky, proto buďte chytří jako hadi a nevinní jako holubice“ (Mt 10,16.). Jinak řečeno: Janus nemusí ztratit svou „nevinnost“, svou jedinečnost a způsob práce tím, že bude komunikovat s aktéry, kteří nesdílí stejnou filozofii, ale mají vliv a prostředky. K oné bezelstnosti je ovšem v duchu biblického citátu pro úspěch mise také přibrat metaforicky chytrost hada, která umožní obstát mezi vlky – a třeba změnit právě jejich náhled na svět. A to neznamená v kontextu služeb péče o ohrožené děti málo – ve hře je systémová změna, kterou české prostředí tak nutně potřebuje. A co může být konkrétně onou chytrostí? Zde je možné vyjít z určité schopnosti přepínání mezi rolemi, které tvoří podle pracovníků Janusu jejich základní profesní výbavu pro vedení terapeutických rozhovorů s klienty, během kterých vychází vstříc klientům a zastávají aktuálně ty role, které jsou potřeba. Podobným způsobem si mohou osvojit určité hybridní fungování v systému, kde je třeba mluvit v různých situacích odlišným jazykem.⁶

Intuice přetavená v evidenci

Pokud nahlédneme organizaci zvenčí, tak je zřejmé, že je do jisté míry uzavřená. Nicméně jedno z hlavních doporučení této evaluace je nahlédnout tuto uzavřenost jako svým způsobem na **reakci na charakteristiky a tlak vnějšího prostředí**. Pokud dojde k pochopení tohoto tlaku jako daného, může to vést k jeho přijetí a zároveň k překonání oné tenze. Ona konfliktnost sice nezmizí, ale organizace může růst plnohodnotně i ve způsobu, jak vysvětlit zdravě své přednosti i představit sebevědomě výsledky své práce. Právě analýza stakeholderů ukázala, že většina z nich vnímá Janus velmi pozitivně, ale toto vnímání je spíše intuitivní, není opřeno o nějaký zdroj dat:

⁶ Pracovnice Janusu na tuto pasáž v návazném rozhovoru reagovaly skepticky s tím, že nechtějí přistupovat na nějakou dvojí hru, která by je vedla k tomu, dělat něco, s čím nesouhlasí (např. podřizovat svůj specifický způsob práce s klienty nějakým projektovým pravidlům). Jakkoliv tomuto postřehu dobře rozumím, v mém pojetí spíše šlo o komunikaci a zvolený nástroj směrem ven, nikoliv o úpravu fungování organizace jdoucí proti přesvědčení.



Pokud by chtěli stakeholderi doporučit Janus, představit ho někomu dalšímu a vyzdvihnout jeho přednosti, nemají potřebnou informační a materiální podporu.

Je přitom ale zajímavé, že Janus je i přes svou minimalistickou velikost od počátku své existence „vidět“. Jeho ředitelka vystupuje na konferencích a kulatých stolech, některé z nich jsou organizací pořádány. Velmi pozitivně je oceňováno zapojování některých klientů do prezentací, pro Janus je typické sdílení vybraných úseků jejich životních příběhů a hlavně potřeb, souvisejících s nedostatky v systému péče a podpory. Dalo by se tedy říci, že je zvláštní, že stakeholderi postrádají nějakou další kvalitu pro podložení svého pozitivního ocenění organizace. Co může být více, než sdílení příběhu klienta, na kterém je vidět pozitivní výsledek práce, bod zlomu, který ho přivedl před zraky ostatních, kdy se nebojí o své životní cestě podat svědectví?

Je zřejmé, že prezentovat příběhy klientů je velmi funkční, ale nestačí to. Aby tato svědectví vytvářela jasný obraz toho, jak organizace působí, musí být vyprávěn také příběh o přístupu, o metodě, která v životě klientů způsobila onu zásadní změnu. **Nestačí tedy prezentovat, proč Janus působí, ale také proč dělá to, co dělá, určitým, konkrétním způsobem.** Je třeba dát nahlédnout vnějšímu pozorovateli do „kuchyně“ organizace, nestačí odkazovat na fakt, že ono působení je zvenčí uchopitelné spíše obtížně a je spíše intuitivní. Je jasné, že v době postpravdivé bojujeme s devalvací významů určitých slov a zároveň převažuje tlak na tvrdá, kvantitativní data, která se mají stávat ukazatelem výkonnosti a konkurence schopnosti. Ale právě proto potřebujeme organizace jako Janus, které na tuto logiku nepřistoupí a vypráví věrohodný příběh o efektivitě svého vlastního přístupu. A u tohoto vyprávění je třeba koncentrovat se nejenom na klienty, ale také právě na onen přístup – na sofistikovanou reflexi použitých kroků, které ač mohou v očích některých vypadat neortodoxně, tak přináší dopad. Jde tedy o to, přetavit ony intuitivní sympatie stakeholderů v evidenci, že v Janusu vše funguje tak, jak má – a to bez přiblížení metody práce nepůjde.

Přemýšlení nad Janusem navíc vede k úvahám nad tím, co to je ona evidence, onen důkaz, že nějaké služby plní očekávání v ně kladená. Je zřejmé, že onen důkaz nejen že nemusí být předkládán v kvantitativních ukazatelích. To zásadní je prokázání toho, že došlo k naplnění potřeb klienta. To ovšem musí doprovázet porozumění tomu, proč došlo k jejich naplnění, jakými kroky ze strany poskytovatele služby, vnější pozorovatel musí dostat šanci pochopit, proč právě „to“ funguje. Musí být zvenčí možné porozumět procesům a postupům, které byly aplikovány – k tomu se nepotřebujeme nořit do intimních detailů ze života klientů (tedy to, čemu se navíc Janus také důsledně vyhýbá), ale mnohem spíše do tajů a specifik metody, která vedla k žádoucím výsledkům. Příkladem může být třeba koncept výše diskutovaného „klinického koučinku“, který umožnil



evaluátorovi utvořit si určité konceptuální schéma, jehož prizmatem „chápe“ efektivitu postupů zkoumané organizace. A nemusí to být pouze tento koncept, můžou to být i další termíny, pojmy a zkušenosti, které můžou být jak obohacující pro partnery v dialogu, tak přesvědčující pro ty, kteří uvažují o efektivní alokaci svých zdrojů.

Pracovnice Janusu se při tomto „odhalení“ otevřenosti bát nemusí, nemusí mít také obavy, že jim někdo vezme jejich know-how nebo že s ním bude nezodpovědně experimentovat na jiných klientech. Paradoxně v okamžiku, kdy bude jejich přístup transparentní, tak bude okolí vnímat organizaci právě jeho prizmatem. Může to fungovat svým způsobem jako ochranná známka, jako jasné určení identity, kdy si okolí bude moci říci „Jasně, tak toto je ten Janus, který postupuje tímto a tímto způsobem...“, a „tento přístup funguje právě proto, že...“. Právě tato uchopitelnost zabrání laciným pokusům o napodobení, protože okolí pochopí obtížnost tohoto způsobu práce. Zároveň z hlediska systému ukáže nové cesty působení a dosahování výsledků – a v konečném důsledku tak může velmi obohatit samotný Janus, protože dojde k překonání určité osamělosti, kterou současný tým Janusu pociťuje.

Umění říci si o pomoc

V první verzi evaluační zprávy zde byla napsána myšlenka, že je to právě striktně proklientský přístup, který přivedl organizaci na samou hranu vlastní existence; dále jsem také použil přirovnání, podle kterého na pochopení situace můžeme použít ekvivalent pracovníka, který se tolik vydává druhým, že přestane vnímat své vlastní potřeby takovým způsobem, že hrozí jeho kolaps. Vůči této interpretaci se obě pracovnice Janusu výrazně ohradily a označili ji jako nesprávnou; a co je zajímavé, popsaly ji jako stereotypní v tom smyslu, že se s ní setkávají při povrchním posouzení své práce ze strany ostatních subjektů v systému péče o ohrožené děti. Podle nich je právě rozšířená představa, že jejich způsob angažované práce vede k tomu, že podstupují něco jako sebeobětování, úplné vydání se klientům. Tento názor je ovšem neadekvátní ze dvou důvodů: tím první je skutečnost, že obě pracovnice si jako profesionálky v pomáhající profesi velmi jasně uvědomují potřebu chránit si své vlastní psychické zdraví v kontextu nesmírně náročné práce. Ten druhý důvod souvisí s nesprávným pochopením vztahu mezi pracovníkem a klientem, kde je téma většího osobního angažmá spojována s různými představami, např. o zneužívání nebo manipulaci ze strany klienta vedoucí k vyhoření pomáhajícího, nebo naopak k rostoucí závislosti klienta na službě. K tomu se vedoucí práce vyjádřila následujícím způsobem:



Dalším stereotypem je závislost klientů. Kdo pochopí, jací jsou, tak to nemůže říct. No ano, přeci je jasné, že do jisté míry jsou závislí, ale vy se toho bojíte? Toho se přeci nemohu bát, po nějakou dobu, když je 17letá holka na ulici, tak je jasné, že bude na pomoci závislá. Ale to, jakým způsobem s nimi pracujeme a na jakých hodnotách svou práci postavíme, tak oni začnou vnímat to dobré v sobě, svůj potenciál, zažijí si bezpodmínečné přijetí, ale zároveň možnost odporovat, pohádat se a také respekt k jejich zvolené cestě a to je vede k zodpovědnosti. V pozadí představy o závislosti klientů je skrytý strach, že kdo bude k takto lidem, ke klientům přistupovat, tak že oni toho budou jen zneužívat.

Vracíme se zde k tématu určité alternativy v systému péče, který dominantně funguje na základě odlišného nastavení. Tento rozpor se promítá i do postavení Janusu jako takového v rámci možností financování. Ve svém sebepojetí je tak vratkost existence spolku paralelní situaci klientů z náhradní péče, jejichž potřeby jsou tak masivně ignorovány, nesprávně interpretovány, nebo je jimi manipulováno pro účely nějakých jiných subjektů, které si na „pomoci“ staví své PR. Podobným způsobem je existence Janusu „nepohodlná“ protože ukazuje naprosto odlišné pojetí podpory: to je dokazováno průběžně tím, jak různé organizace, dětské domovy nebo OSPOD přeposílají klienty, se kterými si sami neví rady. A právě schopnost pracovníků „poradit si“ i s „obtížnými případy“ je vlastně usvědčení stávajícím službám, že je jejich práce neefektivní. To zároveň ovšem může vést k určité nepopularitě Janusu. Na druhou stranu, že správným způsobem se z tohoto definičního znaku může učinit velmi zajímavá pobídka pro progresivní donátory, nezatížené stereotypním nazíráním typickým pro současné nastavení sociálních služeb.

Zkušenost roku 2020 přinesla pochopení nezbytnosti zaměřit se na prezentování organizace navenek a získávání zdrojů. Obě kolegyně zdůrazňovaly, že toto „nahlédnutí“ představuje transformaci, a že se na něm dá stavět do budoucna. Je zřejmé, že v současném personálním obsazení nelze zároveň zvládat účinně práci s klienty spolu s PR a fundraisingem. Zároveň ovšem zachování určitého personálního minimalismu nemusí být brzdou rozvoje v této oblasti. Janus může být stejně inovativní i zde. Jde o to, jak téma sebeprezentace a získávání zdrojů učinit integrální součástí práce. To může zahrnovat i dovednost říci si o pomoc, podporu z vnějšího prostředí, od lidí, kteří mají co nabídnout a to jak formou placené, tak dobrovolnické práce. V tomto má organizace na co navazovat a zdá se, že současná transformace i zde přinesla plody, jak ukazuje úryvek z webových stránek:



Mohli byste nám věnovat svůj čas tak, že nás něco nového naučíte, nebo nám pomůžete v oblasti, kterou dokonale neovládáme, tedy ve fundraisingu, propagaci a komunikaci?

Chtěli byste věnovat více pozornosti tématu odcházení z náhradní péče do života a máte možnost a nápady jak problematiku zviditelnit?

Obr. 15: Webové stránky organizace, sekce Nápady a jiné možnosti podpory

Schopnost vytvářet okruh příznivců a sympatizantů Janusu může být chápán jako ekvivalent delegování úkolů ze strany manažera ve střední a větší organizaci. Tedy důležitému nástroji, jak předejít přepracování a také představě, že vše si musím být schopen zajistit sám, že ostatní to tak dobře nedokážou. U minimalistické organizace je tam ale rozdíl v tom, že toto delegování není na půdorysu hierarchické nadřazenosti, ale kooperace, participace. Tento model ovšem – byť je v něčem zranitelnější – mnohem více odpovídá základní filozofii spolku. Nicméně předpokládá jednu zásadní věc a tou je otevřenost navenek. K síťování jako takovému má Janus velmi dobré předpoklady a také množství zkušeností. A navíc to může být právě síťování, které se stane páteří advokační strategie Janusu, protože ačkoliv je pochopitelné, že nyní se pozornost soustředí na PR a získávání prostředků, tak v dlouhodobém horizontu může převážet i o ovlivňování systému péče o ohrožené děti. Zde se může vybudovaná síť spolupracovníků a podpůrců stát nezastupitelnou silou.



SALESIÁNSKÝ KLUB MLÁDEŽE, Z. S., CENTRUM DON BOSCO

Vyhodnocení dopadu aktivit v partnerské organizaci

Dopady metrik a dalších opatření

Metriky	Analytická fáze v organizaci prokázala, že hodnotové založení organizace podporuje intenzivní práci s klienty, kterou vnímají a oceňují stakeholderi; analýza dokumentace zároveň přinesla zjištění, že přes detailní zachycování interakce s klienty je poměrně obtížné na jejím základě hodnotit posun klienta. V tomto bodě se zadání změny krylo s očekáváním managementu organizace.
Plán změny	Fáze tvorby plánu změny a jeho implementace vedla dále od prokazování dopadu k samotné problematice stanovování cílů spolupráce s klientem.
Realizace plánu změny	S ohledem na úpravy vytvářeného dokumentu a karanténní opatření proběhla tato fáze zatím pouze jako pilotáž.

Změna a zvýšení kvality služeb

Lidé	Orientace na potřeby klientů je silnou devizou organizace, nicméně změna nastala v u uvědomění nutnosti akcentovat potřeby dlouhodobé a rozvíjet tak kompetence klientů. Participace na projektu přinesla organizaci informaci, že je třeba rozvíjet kompetence pracovníků ve stanovování měřitelných cílů spolupráce.
Procesy	Došlo k vytvoření nástroje, který podporuje vyhodnocování naplňování dohodnutých cílů v práci s klienty a posiluje reflexivitu v této spolupráci.
Systémové podmínky	Zásadním výstupem projektu je změna systémového myšlení organizace , která vedle dovednosti navázat a rozvíjet vztah s klienty a reagovat na jejich bezprostřední potřeby rozvíjí systematickou práci na paralelním rozvíjení klientských kompetencí a měření jejich posunu.

Stávající a plánovaný dopad na klienty služeb

	Důraz na zvyšování kompetencí mladých dospělých opouštějících ústavní nebo pěstounskou péči vede k vyšší schopnosti obstát ve startu do samostatného života. Získávání zpětné vazby od pracovníků umožní lepší hodnocení výsledků spolupráce v rámci životních biografií. Zvýší se porozumění vlastnímu směřování i v rámci služby dojednaným cílům, nabývaným kompetencím. Realistické vnímání úspěchu povede k celkovému posílení sebedůvěry.
--	--



Charakteristika organizace

Organizace má poměrně bohatou historii sahající do devadesátých let, od roku 2005 Salesiánský klub mládeže vystupuje pod tímto jménem a realizuje první projekty na podporu přechodu dětí z dětských domovů do samostatného života. Centrum Don Bosco bylo otevřeno v roce 2006 a od té doby nabízí různé programy pro dětské domovy v okolí Pardubic. Program „doprovázení“ se v roce 2013 stává sociální službou (sociální rehabilitace) a je založen na individuální práci s klientem ve věku 14 až 35 let, přičemž má dlouhodobý charakter založený na vzájemné důvěře. V roce 2014 je cílová skupina rozšířena o mladé jedince opouštějící pěstounskou péči. Jednotlivé aktivity centra jsou vzájemně propojené a podchycují tak potenciální klienty v různých fázích – od dětského domova po situaci, kdy už je zakotvený ve vlastní rodině, kterou založil. V posledních pěti letech se počet pracovníků působících v rámci hlavního pracovního poměru pohyboval mezi 13 a 17, organizace dále využívá zaměstnání dalších lidí na dohodu a dále disponuje poměrně širokou sítí dobrovolníků.

Vstupní předpoklady

Zachycení posunu klientů v rámci poskytování služeb. Organizace je poměrně stabilní, co se týče zázemí, pracovníků i poskytovaných programů. Vedení centra považovalo zapojení do projektu jako příležitost k jasnějšímu zachycení posunu klientů, přičemž téma kvality je vnímáno jako důležité a zároveň na něm nepanuje shoda. Příkladem může být situace, kdy na pracovníky obražejí klienti již po osamostatnění - je to známka závislosti na službě, nebo naopak jejího kvalitního poskytování?

Průběh procesu vedení změny

Vedení i zaměstnanci organizace od počátku dávali najevo, že stojí o zpětnou vazbu na kvalitu jejich působení, protože metody práce mají již dlouhou dobu nastavené a ze svého pohledu jsou s nimi spokojení, nicméně zvláště pohled různých klientů může být velmi užitečný. Zároveň s úvodním prescreeningem se v organizaci realizovalo pozorování prostředí (porady a různé programy) a následně v prvním čtvrtletí rozhovory s klíčovými zaměstnanci. Z pohybu v prostředí organizace vyplynulo, že zaměstnanci se snaží kombinovat profesionalitu s rodinně neformálním prostředím, kde se klade velký důraz na individuální přístup ke klientům. Velké téma v rámci individuálních rozhovorů s pracovníky byla nejistota ohledně míry nastavení podpory, která by mohla vést k závislosti na službě, místo podpory osamostatňování. Samotnou kvalitu práce a její měření vnímají zaměstnanci jako důležité téma, u kterého si ovšem nejsou jistí, zda získávají komplexní zpětnou vazbu; otázkou



také je, zda klient, který se vrací do organizace, je znakem kvalitní služby. V dalším období probíhalo jednak oslovování stakeholderů a také vyhledávání klientů, vhodných pro vyhodnocení kvality služby. Byla zvolena cesta případové studie klienta, kdy byly zároveň studovány dokumenty a vedeny rozhovory jak s klientem, tak s pracovníky.

Metriky a jejich role v procesu změny

Služba z pohledu stakeholderů (červenec 2019)

Pro účely kvalitativní analýzy bylo osloveno celkem 58 respondentů, z nichž reagovalo 26. Sít okolních aktérů se skládala jednak z úřadů a donorů, dále pak poskytovatelů sociálních služeb a nakonec OSPODů a dětských domovů. Zástupci první skupiny uváděli pozitivní zkušenosti se způsobem práce i výsledky činnosti centra i při vědomí limitované nabídky poskytovaných služeb, které by cílová skupina potřebovala (bydlení, terapie). Také z druhé skupiny zaznívaly pozitivní ohlasy, ale i méně konkrétních zkušeností se službou. A ve třetím případě se odpovědi lišily podle zdroje: OSPODy nemají přímou zkušenost, ale službu doporučují, zatímco dětské domovy, které se vyjádřily, mají zkušenost přímou a intenzivní a co je důležité, jsou se službami spokojeni. Uvádí, že přístup Salesiánského centra mládeže je jedinečný svou individuální a dlouhodobou povahou. Velká část stakeholderů oceňuje nadstandardní vztahy zaměstnanců Centra Don Bosco s jejich klienty, které podle nich umožňují i lépe reagovat na jejich potřeby. Toto nastavení se zdá z odpovědí stakeholderů být pro službu stěžejní.

Případové studie (říjen 2019)

Podkladem studie byla jak práce s dokumentací organizace, tak rozhovory se samotnými pracovníky i klienty. Cílem bylo získat co nejširší perspektivu pro pochopení konkrétních metod práce s jednotlivými klienty a jejího vyhodnocování. Obsahem spíše stručný dokument přináší vyhodnocení hlavně dokumentace klientů, která je vedena sice poměrně obsáhle, nicméně 1) se liší přístup jednotlivých pracovníků k zaznamenávání dat, chybí patrně vodítka pro jednotlivé pracovníky podle jakých kritérií postupovat. 2) Otázkou je systematickosti vyhodnocování práce s klientem. Dokumentace k jednotlivým případům klientů je vedena velmi podrobně a popisně, nicméně v některých případech je obtížné ze záznamů zjistit, jak se klient přibližuje stanoveným cílům. Také samotné stanovování cílů by mělo být předmětem reflexe tak, aby je bylo možné v daném horizontu splňovat dle kritérií SMART.



Tvorba plánu změny

Hlavní téma změny bylo hledáno společně se zaměstnanci na setkání v říjnu 2019 v návaznosti na prezentaci kombinující pohled pracovníků, klientů a také dokumentace organizace. Zpracované analýzy, zejména Případová studie práce s klienty, prokázaly deficit dostupného modelu měření posunu kompetencí jednotlivých klientů. Z dokumentace, která je vedena v současné době, nelze rozpoznat, jaké postupy práce na jednotlivých setkáních pracovníci organizace využívají a jakých posunů v kompetencích klienti dosahují.

Na dalším společném jednání se zástupci organizace byly vytyčeny základní parametry plánu změny, v jehož rámci by mělo dojít k vytvoření kompetenčního modelu klientů, způsobu zaznamenávání posunu jednotlivých kompetencí a způsobu jejich měření. Jednotlivé body plánu byly intenzivně konzultovány s vedením i řadovými pracovníky organizace, přičemž byla opuštěna představa jednotného kompetenčního modelu a fokus se zaměřil hlavně na vyhodnocování cílů spolupráce. Návrh plánu změny byl na základě úprav a konzultací schválen v únoru 2020, nicméně byl chápán jako „živý“ dokument, který se nadále vyvíjel dle testování volených nástrojů.

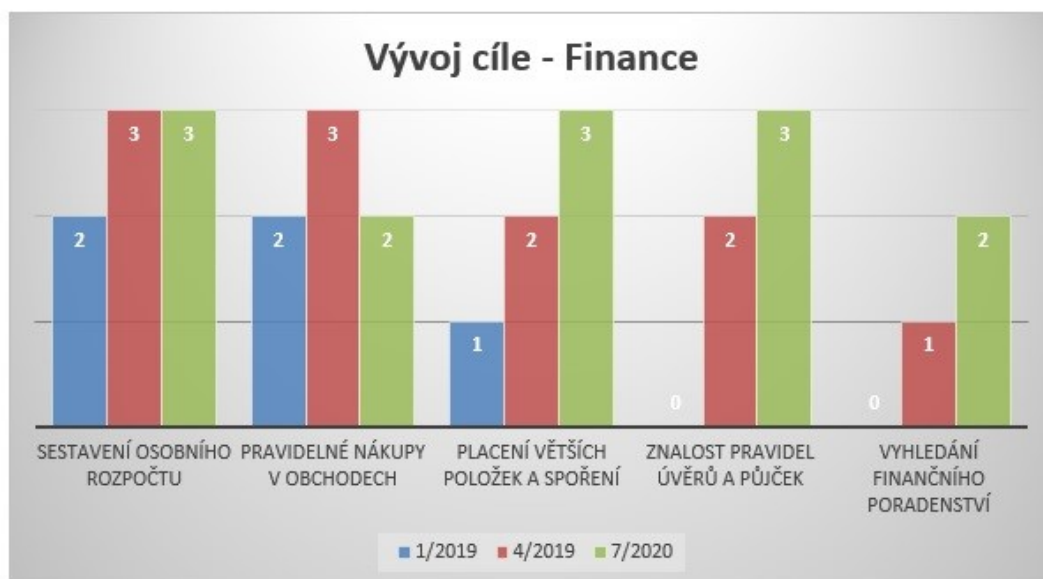
Plán změny (únor 2020)

1. Zkvalitnění způsobu měření dosahování cílů při práci s klientem	Pro vhodné vyhodnocování stanovených cílů v rámci individuálního plánování bude vytvořen dokument, který bude obsahovat grafické zpracování posunu klienta. Na začátku vytváření obecných a dílčích cílů bude pracovník společně s klientem komunikovat výchozí stav v dané oblasti. Jednotlivé dovednosti budou konceptualizovány na škále „ví – zná – používá“, která zachycuje postupný proces od pouhé znalosti přes orientování se v tématu po aktivní schopnost samostatně používat osvojené dovednosti. Díky takto nastavenému systému pracovník získává data o tom, proč nastavené kroky nevedly k nastaveným cílům, klient je postaven do pozice aktivního činitele, který je zodpovědný za svůj život. Jasné grafické zpracování je srozumitelné všem stranám, je možné sledovat posun v čase.
	Dílčí evaluace: Vytvoření hodnotícího dokumentu a jeho pilotáž



Realizace plánu změny

Od února 2020 probíhala v rámci týmu Centra Dona Bosca debata na konkrétními podobami hodnotícího dokumentu a tedy i podobu inovace stávající dokumentace. Brzy byla opuštěna představa doplnění stávající dokumentace v excelu a pozornost se soustředila na samostatný dokument, který by umožňoval zachycení vývoje klientových kompetencí v čase. Zde byla řešena vhodná a srozumitelná grafická podoba – a to jak pro pracovníka, tak pro klienta, u kterého by měla být podpořena schopnost jeho sebehodnocení. Při každém vyhodnocování individuálního plánu by se do tabulky zaznamenávala aktuální situace klienta – a to jak v podobě posunu, tak i v případě propadu či stagnace. Průvodci změnou nabídli pracovníkům tři možné typy grafů, které by se po naplnění údajů s konzultací vytvořily na základě přednastavení.



Obr. 16: Příklad jedné z možných grafických podob vyhodnocování vývoje spolupráce s klientem na naplňování stanovených cílů

Zároveň probíhala diskuze nad podobou vstupní tabulky, do které by se zaznamenávaly stanovené cíle. Na žádost zástupců Centra průvodci změnou vypracovali hodnotící formulář, který by pomohl pracovníkům aplikovat plán změny v rámci běžné práce s klientem. Ten zahrnuje prostor pro stanovení kvalitativního posouzení vývoje situace, což podporuje reflexi práce jak na straně pracovníka, tak na straně klienta. Nad tímto formulářem pak proběhlo jednání, jehož cílem bylo ověřit, na kolik je pro ně srozumitelný a jaké jsou limity jeho využití v praxi (počet intervencí, cíle



zakázky, způsob práce s klienty). Na základě dílčích poznatků bylo navrženo jeho otestování v praxi ve zjednodušené verzi – a to na naplňování dílčího cíle.

HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ

DATUM:	CÍL: pracovník uveden hlavní cíl klientovy zakázky (výběr možných oblastí viz Příloha)
DÍLČÍ CÍLE: pracovník uveden dílčí cíle; dílčí cíle by na sebe měly logicky navazovat a vést k dosažení hlavního cíle; jednotlivé dílčí cíle jsou stanoveny ve spolupráci s klientem a měly by odpovídat klientovým aktuálním možnostem, schopnostem a dovednostem	
1.	
Hodnocení klienta: Klient vyhodnotí, kde se na škále „ví-zná-používá“ nachází – viz popis pod tabulkou. Navrhne, co by dle něj vedlo k dalšímu posunu, v čem by potřeboval podpořit, co se musí naučit. Zamyslí se také nad tím, proč případně z úrovně „používá“ přešel do úrovně „zná“ – v čem by potřeboval více informací, podpory? Je také možné, že klient vyhodnotí, že je potřeba se vrátit o dílčí krok zpět. I toto je potřeba vnímat jako úspěch – klient reflektuje situaci. Klient se zamyslí nad tím, v čem by potřeboval více podpořit, jaké další informace, znalosti a dovednosti by si měl osvojit.)	Hodnocení pracovníka: Pracovník vyhodnotí, kde se na škále „ví-zná-používá“ klient nachází – viz popis pod tabulkou, hodnocení zdůvodní. Navrhne, co by dle něj vedlo k dalšímu posunu, v čem by klient potřeboval podpořit, co se musí naučit. Zamyslí se také nad tím, proč případně z úrovně „používá“ přešel do úrovně „zná“ – v čem by potřeboval více informací, podpory? Je také možné, že pracovník vyhodnotí, že je potřeba se vrátit o dílčí krok zpět. Své hodnocení zdůvodní. Navrhne, v čem by klient potřeboval více podpořit, jaké další informace, znalosti a dovednosti by si měl osvojit.
2.	
Hodnocení klienta:	Hodnocení pracovníka:

Obr. 17: Ukázka návrhu hodnotícího formuláře pro vyhodnocování situace klienta

V následujícím červnovém online setkání se zástupci organizace, kteří naplňovali plán změny, se otevřelo důležité související téma, a to je plánování dílčích cílů, zejména u navyšování tzv. měkkých dovedností. Sami zástupci organizace potvrdili relevantnost zjištění průvodců změnou, podle kterého jsou cíle nastaveny příliš obecně, což vede k nejasnostem při měření jejich dosahování. Právě v této souvislosti uvítali, že dostávají nástroj, který je nutí zamýšlet se nad nastavením a formulováním cílů. Potvrdili, že se díky nástroji učí spolu s klientem/klientkou pojmenovat, co je vlastně konkrétním výstupem. Vývoj společné komunikace se tak posunul od hodnocení posunu u klienta k práci s cíli. Zároveň byla tématem úprava celého plánu změny tak, aby ji bylo možné v organizaci postupně realizovat.

V září proběhlo vyhodnocení naplňování plánu změny. Na základě zpětné vazby zaměstnanců vyplynulo, že jim navrhovaný formulář pro zaznamenávání posunu klienta nevyhovuje. Navrhované posuzování dle „ví, zná, umí“ bylo z tohoto důvodu zařazeno do již existujícího dokumentu, který je závazné vyplňovat, a tím je osobní plán. Do jeho struktury byla vložena nová stránka, která má poskytovat pro reflexi postupu při plnění jednotlivých cílů. V průběhu podzimu ještě probíhaly diskuze nad konkrétní podobou, způsobem jeho vyplňování (např. frekvence) a provázaností s dalšími



dokumenty. V každém případě pracovníci organizace internalizovali fakt, že navrhovaná inovace má přínos pro konkrétnější navrhování cílů i pro důraz na rozvíjení kompetencí, než „pouhé“ řešení aktuálních potíží v životech klientů.

Jak se mi daří pracovat na cíli? Kam se posouvám?

Dílčí cíl č. ...										
Datum										
Klient (jméno)										
Pracovník (jméno)										
Komentář										

Zhodnocení

Vím = slyšel/a jsem o dané problematice, byly mi sděleny

základní informace, vím, že daná problematika existuje;

Zním = orientuji se v problematice, dokážu o tom sám/sama mluvit, vím na koho se obrátit, když potřebuji radu;

Umím = splnil/a jsem cíl, podařilo se mi dosáhnout toho, čeho bylo potřeba.

Obr. 18: Nová karta v rámci osobního plánu klienta, která podporuje vyhodnocování posunu klienta

Pilotáže inovovaného nástroje se ujaly čtyři pracovníce organizace, přičemž každá z nich testovala postup na jednom klientovi. Toto testování probíhalo různou intenzitou - zatímco některé pracovníce využily v rozmezí šesti týdnů větší počet osobních setkání spolu s komunikací na sociálních sítích a telefonem, v jiném případě byla s ohledem na omezené podmínky možnost nastavit práci s klientem pouze na základě přibližně dvouhodinového telefonátu, v rámci kterého došlo k identifikování dílčích cílů sociální práce a zhodnocení jejich posunu zpětně za půlroční období. Zástupci organizace si uvědomují, že pilotáž bude probíhat ještě do jarních měsíců roku 2021 s cílem předat všem kolegům v organizaci nový postup řádně otestovaný a se zmapováním jeho případných rizik.

VYHODNOCENÍ PLÁNU ZMĚNY

Samotná pilotáž nástroje pro vyhodnocování dopadu spolupráce byla v průběhu celého roku 2020 značně ovlivněna epidemiologickými opatřeními. Tato omezení totiž způsobila omezení kontaktů



s klienty/klientkami v rámci přímé práce. Nicméně i přes tyto limity je možné konstatovat, že cíl plánu změny došel svého naplnění – nástroj prošel několikakolovým připomínkováním i testováním. Pracovníci Centra Dona Bosca vnímali velmi pozitivně možnost si dokument upravovat dle svých potřeb. Dlouhá cesta k jeho finalizaci byla způsobena nutností původní plán změny upravit, protože jeho praktické využití aplikace při práci s klienty se ukázalo jako problematické, a to především při aplikaci měkkých cílů s klienty. Podle pracovníků byl nástroj při stanovování měkkých cílů obtížné využívat. Zde se ale společně s průvodci změnou domnívám, že zásadní je postupné navyšování kompetencí při přesném pojmenovávání měkkých cílů ze strany pracovníků tak, aby tyto byly jasně formulované, a tudíž reálně dosažitelné, přičemž jejich dosažení je ověřitelné.

Základním pilířem metody je skutečnost, že pracovník spolu s klientem určí, které kroky povedou k dosažení stanoveného cíle – nejedná se tedy o nějaké vnější, nebo expertní stanovování. To výrazně zvyšuje šanci jak na nastavení adekvátních cílů, tak na jejich internalizaci klientem. Tyto kroky by měly kopírovat logiku „ví, zná, umí“:

„ví“ – klient byl obeznámen / poučen o dané problematice, byly mu sděleny základní informace, klient ví, že daná problematika existuje;
„zná“ – orientuje se v problematice, ví, na koho se obrátit, když potřebuje radu;
„umí (používá)“ – de facto splnění dílčího cíle, klient došel k danému cíli, splnil obsah cíle;

Pracovník si s klientem vydefinují, co jednotlivé úrovně znamenají, respektive jak poznají, že jich bylo dosaženo. Výsledkem je tedy řada na sebe navazujících kroků vedoucích ke stanovenému cíli. Příklad: cíl klienta je „nastavení a udržování funkčního finančního rozpočtu umožňující samostatné bydlení“.

V rámci fáze „ví“ jsou stanoveny tyto kroky: a) seznámení se z důvodu pro tvorbu finančního rozpočtu, včetně možných rizik, pokud finanční rozpočet není vypracován; b) pravidla tvorby finančního rozpočtu – povinné, nepovinné, spoření.

V rámci fáze „zná“ jsou stanoveny tyto kroky: a) znalost pravidel půjček a úvěrů, exekuce, b) možnosti příjmu a rizika práce na černo, c) vytvoření vlastního finančního rozpočtu s důrazem na povinné a nepovinné výdaje.

V rámci fáze „umí/používá“ jsou stanoveny tyto kroky: a) klient zvládne jeden měsíc žít dle sestaveného rozpočtu, b) klient má našetřenou částku odpovídající třinásobku měsíčních nákladů na bydlení.



Upravený hodnoticí formulář se stal pro pracovníky, kteří tento nástroj v současné době stále testují, velkým pomocníkem v jejich práci a chtějí jej rozhodně využívat i nadále. Jedna ze sociálních pracovníc, která jej pilotuje, například sdělila:

Nástroj je velmi příjemný v uvědomování si drobných kroků práce s klientem. Je to pro mne velký pomocník, lépe se v tom orientuji. Lépe se rozlišuje, co je terapie a co sociální práce. Hodně si tím připomínám, co v práci využívat a víc vidím tu sociální práci. Zápisy v databázi jsou tím také mnohem více strukturované.

ZÁVĚREČNÉ VYHODNOCENÍ DOPADU

Několikaleté působení průvodců změnou v Centru Dona Bosca je ukázkou, kam může vést spolupráce na téma kvalita v dosahování cílů práce s klienty opouštějícími náhradní rodinnou péči. Podle představitelů organizace přinesla první fáze zapojení do projektu velmi pozitivní zjištění, resp. potvrzení toho, že v očích klientů, stakeholderů i samotných pracovníků odvádí Centrum dobrou práci. I na základě analýzy spisové dokumentace případů klientů bylo evidentní, že nasazení sociálních pracovníků v přímé činnosti je velké. Nicméně potíž se ukázala ve způsobu dosahování evidence toho, že spokojenost klientů i nasazení pracovníků přináší evidenci posunu v řešení sociální obtíží těch, kdo službu vyhledávají. Tato evidence nebyla na první pohled přítomná, byla spíše implicitně skryta v obsáhlém vykazování, ale chybělo jednoznačné vykazování postupu při naplňování cílů. Přiznání tohoto nedostatku nebylo v rámci interní komunikace v organizaci jednoduché, ale přineslo důležitý impuls pro plánování a realizaci inovace.

Na první pohled se může zdát, že se jedná o paradox: organizace poskytující kvalitní služby, ovšem není, je jednoduché vykazat, prokázat jejich účinnost na životní trajektorii daného jedince. Z prezentace představitelů organizace na závěrečném workshopu vyplývá, že se jedná o téma priorit: těžiště práce bylo spatřováno hlavně v naplňování aktuálních potřeb klientů, které se často průběžně mění. A zvláště pak v případě několikaleté spolupráce není zdaleka jednoduché udržet určitý odstup a získat tak možnost vrátit se k tomu, co je vlastně dlouhodobým cílem spolupráce a jaké jsou dílčí kroky, které byly stanoveny. Problém byl ale v průběhu naplňování plánu změny identifikován také v samotném způsobu stanovování cílů a jednotlivých kroků k jejich naplnění. Kvůli tomu, že organizace monitoring naplňování cílů systematicky neprováděla, tak byly cíle stanovovány příliš obecně, a tudíž se nedalo odpovědět na otázku, zda se jich podařilo dosáhnout či nikoliv. V novém modu bude dárán důraz na 1) stanovování konkrétních a měřitelných cílů a zároveň 2) na častější a systematictější měření, které se bude opírat o 3) vytvořenou škálu zachycující klientovy kompetence



(ví – zná – umí). Je zároveň zřejmé, že životní situace některých klientů je natolik komplikovaná, že může docházet k jejímu zhoršování, nebo úspěchem bude stabilizace situace bez nějakého evidentního zlepšení v jejich kompetencích. Nový nástroj nemusí vést k zázračnému zlepšení těchto životních podmínek, ale umožňuje přinést větší prostor pro reflexi limitujících podmínek i použitých metod práce. To umožňuje následně vést poučený dialog třeba s donory nebo jinými stakeholdery.

Zde se jedná o výrazné přenastavení mentálního modelu celé organizace. Orientace na potřeby mladého dospělého zůstává naprostým základem jejího étosu, nicméně musí být doplněn další dimenzí, která souvisí právě s onou schopností od aktuálních a verbalizovaných potřeb klienta poodstoupit. On sám totiž potřebu vyhodnocování svého pokroku nemusí pod tíhou každodenních starostí pociťovat ani toho nemusí být adekvátně schopen. Ale zároveň vyhodnocování jeho posunu a plánování dalších kroků je právě to, co potřebuje každý klíčový pracovník, aby zůstával v případě zorientovaný a dokázal vyhodnocovat efektivitu metod své práce. Právě tento určitý rozpor mezi potřebami klientů a pracovníků představoval mentální blok, který bylo nezbytné v průběhu času u řadových zaměstnanců překonat: tedy že obavy z nějakého formalismu při vyplňování dalšího formuláře jsou liché, protože tento způsob nakládání s daty má přinést benefity právě pracovníkům samotným a že toto je hlavní smysl celé inovace. A už v rámci pilotáže se ukazuje, že pociťování rozporu mezi naplňováním aktuálních potřeb klientů a snahou o určitý odstup při vykazování pokroku je iluzorní: sami zástupci organizace uvádějí, že nový způsob nakládání s daty a měření posunu v doprovodu má velký potenciál právě v konzultacích s klienty i pro ně samotné, protože bude možné ukazovat jejich posun a posilovat jejich sebevědomí v případě drobných krůčků kupředu; a v případě neúspěchů či stagnace to bude zase prostor pro společnou reflexi příčin.

Potenciálem inovace v organizace je tedy přejít od modelu, kdy se pracovníci zodpovědně zaměřují na „hašení“ aktuálních problémů - což je v pořádku k systematictější práci na zvyšování kompetencí klientů. V rámci prvního modelu totiž bylo možné splnit dílčí úkoly, nebo se problém vyřešil zásahem zvenčí, nebyl však kladen důraz na zjišťování toho, zda klient získal dostatečné znalosti a dovednosti pro samostatné řešení obdobné situace v budoucnosti. Pracovníci Centra Don Bosca se domnívají, že k tomu navržené řešení v podobě měření dopadů napomůže, což je možné považovat za zásadní dopad projektu.



SKP-CENTRUM, O.P.S.

Vyhodnocení dopadu aktivit v partnerské organizaci

Dopady metrik a dalších opatření

Metriky	Metriky Domu na půli cesty přinesly jeho pracovníkům zajímavé propojení perspektivy zaměstnanců, klientů a stakeholderů a také konkrétní impulzy pro rozvoj služby.
Plán změny	Hlavním tématem inovace se stalo získávání zpětné vazby od klientů služby , a to na základě participace uživatelů a to včetně diskuze nad nástroji zpětné vazby.
Realizace plánu změny	Testování nového modelu participativního získávání zpětné vazby od klientů na průběh a kvalitu služby probíhalo rok. Byl využit stávající formát domovních setkání, kde byly nové nástroje komunikovány a následně prezentovány výsledky. Evaluace ze strany klientů ukázala, že je zájem o podávání zpětnou vazbu a komunikaci s pracovníky, nicméně ne všem klientům vyhovovala testovaná podoba nástrojů (např. dotazník), byť byly vybrány o několik měsíců dříve participativním způsobem (ale jinou skupinou klientů).

Změna a zvýšení kvality služeb

Lidé	Byly posíleny schopnosti členů týmu Domu na půli cesty pracovat s nástroji evaluace . Projekt tím také přinesl podporu pracovníků v jejich dovednostech komunikovat s klienty. Klienti sami potvrdili změnu, že pracovníci dávají jasně najevo, že stojí o jejich názor.
Procesy	Součástí fungování služby se stalo využívání participativních nástrojů získávání zpětné vazby i jejich designování . Potenciálním dopadem projektu je hledání dalších cest pro adekvátní nastavení setkávání s klienty (domovní schůze) s ohledem na různorodost cílů (předávání informací, zájem o zpětnou vazbu, posílení důvěry).
Systémové podmínky	Důležitým výstupem projektu je posílení zájmu o průběžnou zpětnou vazbu a proměna mentálního nastavení směrem k dalším inovacím služby. Potenciálním dopadem je také snaha o řešení napětí mezi pomáhající a kontrolní rolí pracovních pozic.

Stávající a plánovaný dopad na klienty služeb

	Posílení schopnosti klientů artikulovat své potřeby v kontextu služby. Následně je možné očekávat větší spokojenost se službou, a to právě na základě vědomí možnosti službu ovlivňovat. Vytváření lepšího prostředí pro všechny klienty, jejich aktivizace a větší zájem o dění v zařízení, posílení vztahu se sociálními pracovníky. To ve výsledku umožní
--	--



větší důvěru v řešení a řešení vzniklých obtíží, větší motivaci klientů celkově.

Charakteristika organizace

Organizace představuje největšího a tradičního poskytovatele sociálních služeb v Pardubickém kraji s více než 120 zaměstnanci. Nabízí celkem 18 různých služeb, zacílených na pestrout paletu cílových skupin, z nichž 16 je registrovaných dle zákona 108/2006 Sb. V rámci spolupráce byly vybrány celkem tři služby: **1) Dům na půli cesty (dále DPC)**, který je určen pro mladé dospělé ve věku 18 – 26let, odcházející ze zařízení ústavní výchovy nebo náhradní rodinné péče, z výkonu trestu odnětí svobody, bez rodinného zázemí nebo s nefunkčním rodinným zázemím, nacházející se v nepříznivé životní situaci spojené se ztrátou bydlení. Disponuje 11 jednolůžkovými pokoji (což nebývá běžným standardem), ubytovaným jsou k dispozici dva sociální pracovníci každý pracovní den od 7 do 19 hodin. **2) Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež (NZDM) – Free klub** má kapacitu 30 uživatelů služby, v průběhu roku 2018 jej využilo 161 klientů ve věku 6 až 26 let. Součástí nabídky aktivit, konajících se odpoledne v pracovní dny od 13:00 do 17:00, jsou témata, sloužící pro rozvoj silných stránek klientů včetně prevence. Provoz NZDM zajišťuje pět pracovníků. **3) Terénní program při NZDM – Free klub** funguje v přirozeném prostředí mládeže, což jsou hlavně dvě různá sídliště v Pardubicích (kde je více kontaktních míst), jeden den v týdnu je také zaměřen na vyhledávání v jiném prostředí. V případě potřeby (např. nevhodné počasí) mohou terénní pracovníci působit také on-line. V uvedených třech službách nemá SKP-CENTRUM v Pardubicích konkurenci.

Vstupní předpoklady

Hodnocení kvality služby. SKP-CENTRUM, o.p.s. je organizací, která v posledních letech tematizuje problematiku kvality v rámci poskytovaných služeb nejenom v rámci svého běžného provozu, ale také pomocí realizace či participace v několika projektech. Hlavní motivací pro zapojení do stávajícího projektu tedy zapadalo do tohoto trendu a jedním z hlavních cílů byla možnost získat jasnější argumenty směrem k donátorům. Ve společné zpětné reflexi s manažerem organizace bylo konstatováno, že určitým problémem na začátku byla přehnaná očekávání ve vztahu k SocioFactoru a nejen z těchto očekávání vyplývají málo výrazná komunikace zadání směrem k jednotlivým službám, které se na vstupním zadání samy nepodílely. To se podepsalo na nižší motivaci pro jejich zapojení na počátku projektu.



Průběh procesu vedení změny

Po předání rozsáhlého prescreeningu managementu organizace bylo diskutováno další působení ve třech službách organizace, na které v březnu 2019 navázal skupinový rozhovor na téma kvalita služby, který také zahrnoval opětovné vyjasnění rolí průvodců změny.

Dům na půli cesty

Na přelomu roku proběhly rozhovory na téma kvalita a cíle služby s cílem porozumět perspektiv obou pracovníků. V březnu 2019 byla po dohodě realizována analýza činností pracovníků formou časových snímků průběhu týdne, kdy v návaznosti na jejich kategorizaci došlo ke kvantifikaci jednotlivých činností. Zároveň byly realizovány rozhovory se stávajícími a jedním bývalým klientem DPC. Ty umožnily lépe připravit následný skupinový rozhovor, kdy se průvodci změnou zaměřovali na hodnocení služby z pohledu klientů.

NZDM Free klub a terénní program

V prosinci 2018 proběhl skupinový rozhovor na téma kvalita a cíle služby, který umožnil nastavení dalších výzkumných aktivit. V březnu následujícího roku probíhalo společné analyzování problémů a příčin klientů, jejímž výsledkem je mentální mapa zpřehledňující zásadní témata a jejich vztahy. Může se stát podkladovým materiálem pro celoroční práci s klienty či pro zaškolování nových pracovníků. Zároveň se uskutečnilo představení dobré praxe ze zavádění modelů kvality v rakouském prostředí. V období od února do dubna 2019 probíhalo zúčastněné pozorování v prostředí klubu, které zahrnovalo i neformální rozhovory s klienty. Zároveň se průvodci změnou účastnili aktivit terénních programů.

Po dotazování stakeholderů byly v květnu 2019 představeny managementu i pracovnícím a pracovníkům všech tří služeb představeny výsledky screeningu. Po diskuzi bylo dohodnuto, že pracovníci organizace se domluví na dalších tématech vzájemné spolupráce. Ředitel SKP-CENTRUM v závěrečné evaluaci reflektoval, že tato prezentace představovala jeden ze zlomových bodů spolupráce: pro pracovníky bylo podnětné vyslechnout si kontrast mezi jejich a klientským vnímáním služby, i když v první fázi měli tendenci na některé výpovědi reagovat obranným postojem. Je velmi pravděpodobné, že to souvisí s tím, že v sociálních službách není až tak zavedený způsob formativní evaluace, která představuje konstruktivní příležitost pro vlastní růst. Zároveň ale dali řadu argumentů a podnětů, o které byla evaluace doplněna, či zpřesnila její závěry.



Metriky a jejich role v procesu změny

Screening SKP-CENTRUM Dům na půli cesty (květen 2019)

Obsáhlý materiál v podobě powerpointové prezentace byl založen na prezentaci a hlavně komparaci tří odlišných perspektiv: obou pracovníků, klientů a také stakeholderů. Ze srovnání vyplynuly limity současné podoby poskytování služby a bariéry, které brání jejímu rozvoji. Bylo zajímavé, že ačkoli pracovníci a klienti se shodli v kritickém náhledu na samotnou službu, pohled na příčiny byl odlišný. Zaměstnanci uváděli jako hlavní problém nedostatek kapacit, zatížení byrokracií a malou možnost kontrolovat klienty. Velké téma také bylo identifikováno ve výrazné pestrosti potíží klientů, která může vést ke vzájemnému ovlivňování v patologickém chování. Klienti naopak zdůrazňovali menší míru individuální práce (kterou by ocenili), zároveň také vykazali neporozumění smyslu individuálního plánování. Nejvíce kritiky bylo směřováno k obsazení DPC, kdy nejvíce problémoví klienti údajně dokážou znepříjemňovat život ostatním „beztrestně“; pokud nějaká negativní zpětná vazba na problémové chování přijde, je vnímána jako nespravedlivý kolektivní trest. Celkově byla atmosféra zařízení vnímána jako komplikovaná, ovšem s potenciálem příjemnějšího zázemí a přátelského, stmeleného kolektivu. Pohled a doporučení stakeholderů podtrhlo tato zjištění, vedoucí k potřebě kontroly klientů při přijímání a využívání možnosti ukončovat pobyt konkrétním klientům, zmíněna také byla potřeba lepší spolupráce s úřadem práce. Na to navázala doporučení být v kontaktu s klienty ještě před započítáním jejich pobytu, tak i po jeho skončení.

Klienti x pracovníci

- **Pozitivní zpětná vazba vůči službě:**

„Člověk musí chtít sám“, „byl sem blbej, mysleli to dobře“, „s někým se těžko pracuje, když nechce a používá to jen jako noclehárnu“

- **Pozitivní hodnocení osobností obou pracovníků**

- **Zájem o delší a intenzivnější konzultace:**

Pocit, že jim pracovníci nevěnují dostatek času → **ztráta pocitu důležitosti**

- **Individuální plány**

→ klienti nechápou plně jejich smysl

→ pocit, že nejsou zaměřené na jejich skutečné plány,

ale na to, co chtějí pracovníci, nerozumí cílům pracovníků → **nepředání všech informací pracovníkům**

Obr. 19: Ukázka prezentace screeningu



Screening SKP-CENTRUM NZDM Free klub a Terénní program (květen 2019)

Analýza přinesla rozsáhlou reflexi stávající podoby služeb včetně možných směrů jejich dalšího rozvoje. Je založená především na výpovědích pracovníků, naproti tomu pohled klientů má menší prostor; do určitého kontrastu naopak více vstupují pohledy stakeholderů. Sami pracovníci NZDM zdůrazňovali rámec a limity rozvoje své služby, které spatřovali převážně ve vnějších faktorech (rodina a její vliv na děti; pravidlo anonymity, znemožňující komunikaci se sítí služeb nad případem klienta; dobrovolnost). S tímto postojem vedli v materiálu průvodci změnou průběžný dialog, přičemž se v předložených limitech spatřovali spíše možné výzvy. Pohled zvenčí tak nabídl zamyšlení nad možnou kreativitou v přístupech, vedoucích k posílení pozitivních vzorců chování na straně návštěvníků klubu. S tím souvisí pohled klientů NZDM, kteří v některých případech klub vnímají spíše jako příjemně vybavený prostor pro setkávání se, než jako sociální službu, která jim má pomoci. V rámci mapování pohledu stakeholderů byla oslovena pestrá skupina organizací a zařízení, která pracovala se stejnou cílovou skupinou a dále pak i úřady. Rozdílná byla perspektiva těch, kteří o službě věděli více a doporučovali je dětem ohroženými sociální exkluzí a/nebo patologiemi a těch, kteří o nabídce NZDM neměli větší povědomí. Zde se také nabízí prostor pro zlepšení jak s ohledem na rekrutaci klientů, tak na větší spolupráci v individuálních případech dětí (škola, rodina či jiná organizace).

Tvorba plánu změny

V průběhu podzimu 2019 proběhla dvě jednání s pracovníky i vedením organizace. Témata, která byla identifikována službou NZDM byla po vzájemné debatě s realizátorem vyhodnocena jako obtížně uchopitelná a nevedoucí k očekávanému cíli. Proto bylo od další spolupráce upuštěno. Zpětně je možné identifikovat jeden z hlavních důvodů, který souvisí s nevyjasněnými očekáváními na počátku spolupráce. Podle ředitele organizace si tým NZDM, stejně jako vedení organizace od spolupráce s průvodci změnou slibovali získání jasného a jednoduchého nástroje na měření kvality služby. Nicméně spolupráce kladla spíše důraz na společné hledání a vytváření cest, jak službu NZDM průběžně konfrontovat s pohledem klientů. Na jaře 2019 také došlo k seznámení s modelem plánování a vyhodnocování vídeňských nízkoprahových center, ta byla shledána sice jako inspirativní, ale obtížně uchopitelná v kontextu měření kvality služby v daných podmínkách.

Z více témat, která se u DPC nabízela, byly vybrány mechanismy získávání zpětné vazby od klientů. Výchozím bodem změny v této oblasti byla její stávající podoba, která kromě běžné komunikace či při



konzultacích probíhala písemně formou dotazníku ve chvíli, kdy klient opouštěl službu. Zájem klientů o vyplňování dotazníku byl malý a vyhodnocení dotazníku pracovníci nearchivovali. Oslovení klienti hodnotili zjišťování zpětné vazby jako nedostatečné, nebo o něm nevěděli. Z toho důvodu chtěli pracovníci zavést více nových a transparentnějších metod získávání zpětné vazby, které by jim poskytly více ucelených informací, názorů a podnětů. Dále viděli i prostor pro zlepšení v nakládání s informacemi ze zpětné vazby a práce s ní. Pracovníci byli zároveň otevření kreativnějším přístupům, které by umožňovaly řešení nespokojenosti klientů s některými aspekty fungování zařízení. Participace se při tom nabízela jako vhodný nástroj nástrojem pro hledání společných řešení existujících problémů. Jako výchozí bod pro změnu byl využit stávající formát tzv. domovní schůze, která byla využívána v měsíčních intervalech k oznámením a následné diskuzi s klienty DPC.

Plán změny (listopad 2019)

1. Získávání zpětné vazby od klientů služby	Bude vytvořený nástroj získávání zpětné vazby od klientů služby domu na půli cesty s cílem vytvořit mechanismus zapojování názorů klientů do řízení a konceptualizace sociální služby. Získávání zpětné vazby se bude odehrávat v průběhu využívání služby a budou přitom využívány participativní nástroje a postupy tak, aby docházelo k zapojování mladých lidí do rozhodování o záležitostech, které se jich týkají, a zohledňovaly se specifika služby a potřeby klientů. Změnou bude tedy vytvoření a ověření nástrojů, které budou využívány k získávání zpětné vazby.
	Dílní evaluace: Vytvořené a ověřené nástroje získávání zpětné vazby

Realizace plánu změny

Na listopadovém setkání, kde byl schválen plán změny, zároveň průvodci změnou představili 20 návrhů nástrojů na zjišťování zpětné vazby. Z těchto návrhů si pracovníci vybrali sedm nástrojů. Proces změny od samotného počátku respektoval princip zapojování názorů klientů, a to i do výběru samotných metod získávání feedbacku. Vybrané nástroje byly na domovní schůzi v prosinci představeny klientům, aby si sami vybrali, který z nich preferují, dále s nimi byla diskutována konkrétní podoba nástroje, ale i to, co konkrétně se mělo zpětnou vazbou zjišťovat. Sám formát diskuze byl inovativní – byla vedena participativní metodou Worldcafé, kterou facilitoval koordinátor a pracovníce s pomocí průvodců změnou tak, aby mohli posléze tuto participativní metodu na zjišťování zpětné vazby vykonávat pracovníci s klienty sami. Nástroje zaváděnými do praxe se staly



báseň/dopis pracovníkovi, dotazník, „seznam věcí, které jsou rozbité“ a „seznam návrhů na zlepšení chodu DPC“.

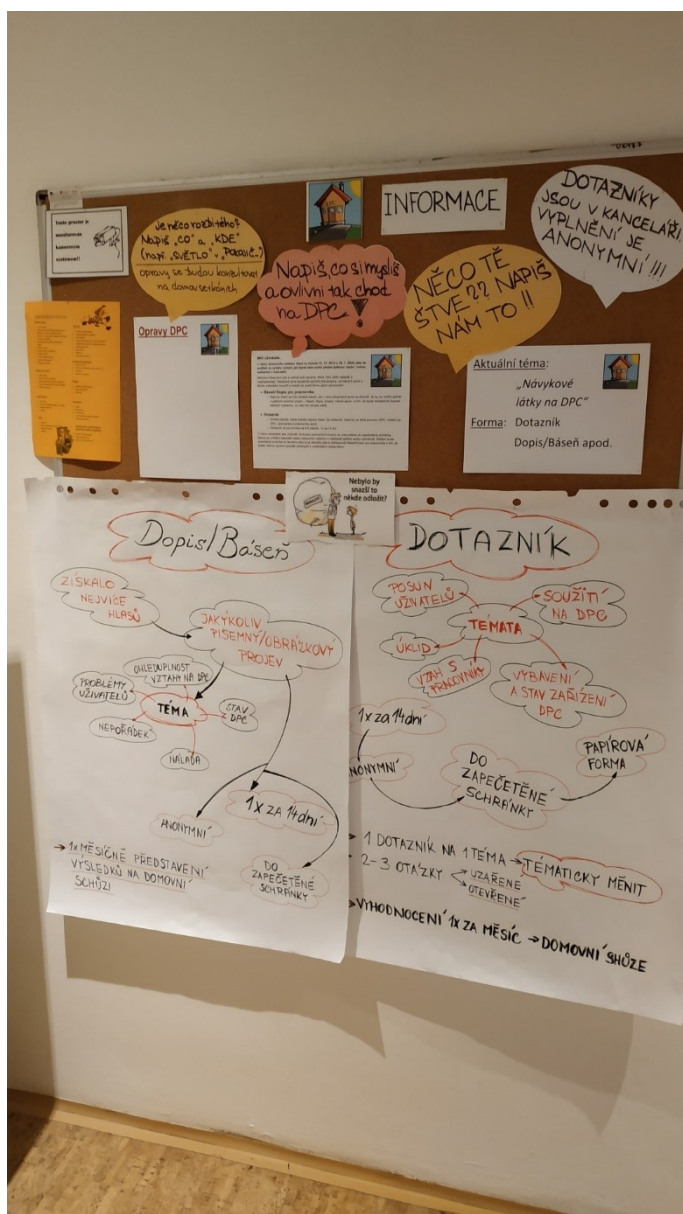
V lednu 2020 proběhlo v DPC domovní setkání, jehož předmětem bylo sestavení témat prvních dotazníků a básní, délka dotazníků (počet otázek) a forma distribuce. Klienti a pracovníci si vzájemně odsouhlasili, že pracovníci každý měsíc budou distribuovat dva dotazníky, které klienti následně vyplní a odevzdají do zapečetěné schránky. Tyto dotazníky mapovaly důležitá témata ve vztahu k DPC, která byla vždy vybrána klienty. Zároveň bylo na stanovené téma vždy možné i odevzdat báseň (komiks, meme atd.). Poslední metodou sběru zpětné vazby byl seznam věcí, které jsou rozbité, a seznam návrhů na změnu či zlepšení chodu DPC. Na začátku února 2020 vytvořili pracovníci nástěnku, na niž umístili instrukce pro klienty ve vztahu ke sběru zpětné vazby, spolu s tématem básně a dotazníku. Během února byly mezi klienty rozdistribuovány a vybrány dva tematické dotazníky, které byly pracovníky vyhodnoceny a výsledky byly klientům prezentovány na domovním setkání na konci měsíce. Klienti poté s pracovníky diskutovali o těchto výsledcích a následně nad možnými změnami v rámci chodu služby ve vztahu k výsledkům dotazníků. Zároveň došlo k dohodě o dalších tématech dotazníků. Ty byly do praxe zavedeny v průběhu měsíce března, kdy byl zároveň vyhlášen nouzový stav a zaváděna opatření proti šíření Covid-19. Poté byla služba od poloviny března 2020 a celý duben 2020 pro návštěvy a externí subjekty uzavřena. Během této doby došlo k omezení sběru dotazníků. Zároveň ve stejné době proběhly rozhovory s klienty DPC a rozhovor s koordinátorem služby a s pracovníci. Předmětem rozhovorů bylo získat zpětnou vazbu ve vztahu k vybraným metodám, tedy k dotazníku, básni a seznamu rozbitých věcí a seznamu návrhů na zlepšení chodu DPC.

V průběhu celého období zavádění změny byly průvodkyně změnou v kontaktu s pracovníky DPC, a pokud to bylo možné, tak se účastnily i domovních schůzí, ke kterým dávaly po jejich skončení bezprostřední zpětnou vazbu. Zároveň na domovní setkání přinášely podněty k společné diskuzi nad způsoby jejich vedení, jakožto jednoho z nástrojů zpětné vazby a také nad dalšími nástroji jejího získávání. Průběžné pozorování i hovory s klienty i pracovníky služby tak byly nástroji sběru dat pro účely evaluace procesu vedené třemi hlavními evaluačními otázkami: jak intenzivně se klienti zapojují do procesu získávání zpětné vazby? Jak je hodnocen proces získávání zpětné vazby (klienty i pracovníky)? A jak je nakládáno se získanou zpětnou vazbou?

Oba pracovníci vyhodnotili v závěrečných evaluačních rozhovorech zjišťování zpětné vazby jako velmi náročné – a to nejen v souvislosti se samotnou změnou, ale také v kontextu karanténních opatření i změny ve složení klientů. Nicméně sám koordinátor služby zpětně reflektoval, to že oproti fázi



screeningu vnímal tuto fázi tvorby a zavádění změny jako mnohem více kreativnější a tvořivější – a tím také stoupala jeho motivace pro zapojení. U druhé pracovnice byl komplikující faktor její čerstvý nástup na pozici v prosinci 2019 a z ní plynoucí nezkušenost – a to jak se službou jako takovou, tak i změnami vedenými v rámci projektu. Zpětně také artikulovala přesvědčení, že ne všemu sama rozuměla, což možná souviselo s její větší potřebou všechny kroky důkladně vysvětlovat.



Obr. 20: Nástěnka využitá na chodbě DPC pro prezentování nástrojů zpětné vazby



VYHODNOCENÍ PLÁNU ZMĚNY

Z pohledu klientů

Do vyhodnocení bylo zapojeno celkem deset klientů, a to formou kvalitativně vedeného dotazování, sedm z nich v průběhu března a tři v září (menší počet na podzim souvisel s málo naplněnou kapacitou služby). Je třeba říci, že z nich pouze jeden byl součástí skupiny, která v prosinci diskutovala formy získávání zpětné vazby ke službě. Ačkoliv hlavním tématem rozhovorů byla evaluace nově zavedených nástrojů feedbacku, do obsahu se též promítala širší témata, která souvisí se službou jako takovou: atmosféra v DPC, složení kolektivu klientů a vztahy mezi klienty a pracovníky. Bylo vidět, že atmosféra nebyla chápána jako pozitivní a to zvláště v souvislosti s některými klienty, kteří byli vnímáni jako „nespolupracující“; zároveň se to ovšem dotýkalo i komunikace všech aktérů, která nebyla prezentována jako silná stránka. Zároveň ovšem zvláště někteří klienti vyzdvihovali ochotu týmu DPC, jedna z dívek například zdůraznila, že pracovníci na ni působí tak, že se něco snaží zlepšit, když je problém, snaží se to řešit, a že hledají cesty ke zlepšení věcí na DPC; ona sama se zde cítí se lépe, než v dětském domově, odkud do služby přichází.

Někteří klienti zdůrazňovali, že využívají možnosti komunikovat s pracovníky a že zvláště u sociální pracovníci vědí o možnosti se jí svěřovat a této možnosti využívají. Zároveň to ovšem v tomto případě mohlo vést k jejich skepsi nad nepřímými a formálnějšími metodami zpětné vazby. Ze tří zavedených možností feedbacku klienti nejvíce zmiňovali dotazník, který zaregistrovali jak ve fázích prezentace, tak i vyhodnocování na domovních schůzích. Vnímali ho jako pozitivní signál vyjádření zájmu pracovníků o jejich názor. Zároveň ovšem velmi silně provazovali svou motivaci k jeho vyplňování s viditelným efektem na chod DPC, dalo by se říci téměř v podobě participativní demokracie. Příkladem takového dopadu byla třeba jedna z letních domovní schůzí, na které bylo řešeno bolavé místo soužití, což byla společná kuchyně; na základě diskuze nad informacemi z dotazníků na toto téma byl nastaven upravený režim v jejím využívání.

Vedle toho bylo možné ve vyjádřeních klientů identifikovat výpovědi, které přímo či nepřímo ukazovaly, že nechápou smysl zaváděných změn. Nebo o nich měli nějaké povědomí, ale nedokázali říci, k čemu mají sloužit, nebo kdy a jak jim byly prezentovány. Určitá míra nedůvěry byla také spojována s tím, že nástroje nemají žádoucí efekt: „Nevidím, že by dotazníky měly nějaký dopad, že by se něco změnilo“. Návrhem na změnu bylo jednak zjednodušení nástrojů (např. smajlík na dveřích pokojů, vyjadřující náladu, nebo nějaké jednoduchá podoba výpovědi o tom, co dotyčný klient řeší), jednak také odpovědi ze strany pracovníků. Dále se také ozývaly hlasy po větším stmelení celého kolektivu, a to i s pracovníky – ale ty byly menšinové.



Celkově tedy hlasy klientů ukazují na větší diferenciaci skupiny, kterou není jednoduché „podchytit“ jednotným nástrojem zjišťování zpětné vazby. Za zásadní problém se ukazuje velká fluktuace ve službě, která vede k tomu, že již po několika měsících nebyla přítomná ta skupina, která společně vybírala způsoby komunikace nad kvalitou služby.

Pohled pracovníků

Fluktuaci jako důležitý faktor pro zjišťování zpětné vazby vnímali v průběžných i závěrečných rozhovorech i oba pracovníci. Časté střídání klientů představuje komplikace pro způsoby získávání zpětné vazby (ve službě, kde je kapacita 11 míst se za rok prostřídá 30-40 klientů, průměrná doba pobytu je tedy zhruba 3-4 měsíce).⁷ Nové příchody vytvářejí jednak nápor na vstupní agendu, jednak na potřebu se seznámit. Takto proměnlivý kolektiv je také velmi rezistentní na posílení soudržnosti a naopak v něm rostou různé konflikty, protože každá změna přináší riziko nerespektování pravidel – a to formálních i neformálních.

Ve zpětném pohledu bylo i u pracovníků DPC možné také zachytit stopy ambivalence. Na jednu stranu byla zřejmá určitá hrdość spojená se snahou systematicky zachycovat a otevřeně diskutovat témata spojená s kvalitou služby. Na stranu druhou bylo v odstupu měsíců možné vnímat určitý pocit investované energie bez výraznější odezvy ze strany klientů. Hlavním tématem byla samotná podoba nástrojů, z nichž se využíval hlavně dotazník. Příprava jeho aktualizovaných variant na různá témata vnímali pracovníci zpětně jako zátěž, která ovšem podle nich nepřinesla množství žádoucích informací. Jedním z důvodů je klesající návratnost i výpovědní hodnota odpovědí – obojí bylo dáváno do souvislosti s nízkou motivací jedinců, kteří si podobu zpětné vazby sami nevybrali. Výsledkem této určité deziluze je nicméně vědomí, že diskuze nad podobou nástrojů je nutné pravidelně obnovovat s obměnou klientů na DPC. Jednou z možných cest pracovnice DPC také navrhovala větší využívání méně formálnějších podob interakce, které by podpořily ochotu klientů sdílet jejich životy.

V této souvislosti zůstává velkým tématem podoba domovního setkání. Oba pracovníci nebyli dlouhodobě spokojeni s její formou a je možné říci, že zavádění plánu změny tyto úvahy podpořily. V jejich očích má pravidelné shromáždění několik funkcí naráz, ty ovšem není jednoduché skloubit, a to jak z hlediska času, tak z hlediska vhodnosti kombinace. Vedle sekce „oznámení“ totiž schůze obsahuje moment kontrolní i restriktivní. Zároveň přitom pracovníci uvažují o zavedení stmelujícího

⁷ Maximální doba setrvání klienta ve službě je omezena zákonem o sociálních službách - ubytování v prostředí, které má znaky bydlení v domácnosti, po dobu zpravidla nepřevyšující 1 rok. Je patrné, že pro dodržení zákonného ustanovení je nutnou podmínkou střídání klientů ve službě v období jednoho roku.



prvku, neformální aktivity na podporu posílení soudržnosti jak „kolektivu“ klientů, tak získání větší důvěry a otevřenosti směrem k zaměstnancům SKP-CENTRUM,o.p.s.:

Určitě ty domovní setkání obměnit, zefektivnit, aby to nebrali jako nutné zlo, ale aby se na to těšili, v novém projektu máme aktivity pro uživatele, takže toho bych se nebál. Bude se to měnit s novým obložením DPC, ale cíl bude stejný.

ZÁVĚREČNÉ VYHODNOCENÍ DOPADU

Přes výše uvedenou ambivalenci týkající se vyhodnocení téměř roční etapy zavádění změny není možné zůstat pouze u konstatování, že určité nástroje sběru zpětné vazby se neosvědčily. To by bylo velmi málo. Naopak – na základě pozorování a průběžných i závěrečných rozhovorů je možné přímo v DPC vyzozorovat dopady ve třech oblastech, které je možno zároveň považovat za velmi klíčové pro kvalitu služby jako takové: jedná se o participaci klientů, o oblast komunikace s nimi a také o otevřenost vůči změně na straně pracovníků.

Zájem o průběžnou zpětnou vazbu ke službě DPC v různých podobách (potřeba podpory ze strany pracovníků, ubytování atd.) se stal jeho konstitutivní součástí. Projekt přispěl k nastavení systému zpětné vazby, který navázal na dosavadní způsoby jejího zjišťování. Na tom nic nemění fakt, že se v určitých měsících u některých skupin nepodařilo využít potenciálu dříve zvolených konkrétních metod sběru zpětné vazby. Oba pracovníci potvrdili, že v přemýšlení nad způsobem jak vtahovat klienty více do spolurozhodování o podobě „soužití“ v DPC rozhodně nepřestanou po ukončení spolupráce se SocioFactorem. Možnost vyzkoušet si různé participativní metody, včetně diskutování jejich podoby s klienty, jejich zavádění a vysvětlování až po vyhodnocování představovalo velmi cennou zkušenost, která dává velmi dobrý základ do budoucnosti. I přes určitou skepsi nad (ne)dodržováním pravidel ze strany uživatelů služby v obou sociálních pracovnících přetrvával dobrý dojem z proměny přístupů klientů po jejich intenzivním zapojení na domovní schůzi formou world café. Tehdy začali být klienti aktivnější, více a otevřeněji komunikovali o nějakých nedostacích, zvláště v podobě ubytování, se kterými by dříve přišli po delší době. Jak řekl vedoucí služby: „Více si všímají toho, že se zajímáme.“ I v průběhu roku 2020 se objevilo postupně několik uživatelů služby, kteří vycítili změnu v nastavení služby a chodili s upozorněním na potřebu drobných oprav, ale i s nápady na různé nové aktivity.

S tématem snahy o vyšší participaci klientů také velmi úzce souvisí podoba komunikace s nimi. Zde o hledání rovnováhy mezi kontrolní rolí (plnění IP), sankční rolí (porušování řádu) a motivační rolí



(motivace k řešení své životní situace, přátelský přístup založený na důvěře). Pro sociální pracovníky je obtížné tyto role skloubit a učí se s tím lépe pracovat, aby žádoucí dopad na klienta byl co nejefektivnější. Právě otázka správného nastavení komunikačního modu se prolínala celou změnou. Jak komunikovat srozumitelně, nedirektivně, ale s určitou autoritou? Jak povzbudit lidi, kteří jsou často zvyklí stát v opozici vůči autoritě vychovatelů nebo učitelů, k tomu, aby vyjádřili svůj názor konstruktivním způsobem? Bylo vidět, že právě reflexe způsobu komunikace ze strany průvodkyní změnou se stávala cennou zkušeností obou pracovníků. Jak je patrné z následujícího úryvku, i zde si odnáší do dalšího období cenné podněty:

Začala jsem přemýšlet, jak si vytvořit plán pro sebe, jak s tím klientem postupovat a jak mu skrze všechny ty podoby toho šetření, jak mu to správně předat, aby to uchopil, aby měl zájem. Jako já jsem si zkusila říct klientům, co jsou tady o té metodě world café, sama jsme s tím bojovala to takto říct, pro ně je to nové – teď na mě oni koukali – pro ně je v tu chvíli důležité něco jiného, vůbec nevěděli, co se od nich čeká a hlavně proč. Takže mě to vlastně vycvičilo, ne vlastně cvičí v tom, že cokoliv, co po nich požaduju, tak najít k tomu nějaký srozumitelný důvod, a hlavně zdůvodnit, co to může přinášet pro ně, jaký to má smysl, protože je důležité, jak si to vezme on. Takže to je přesně to, co vnímám, že ta spolupráce přinesla, za což jsem moc ráda.

Třetí rovinou, na které je možné vnímat u DPC proměnu, je samotná otevřenost pro změnu v nejširším smyslu slova. Průvodkyně změnou i koordinátor služby se shodli na tom, že počátky spolupráce byly poměrně komplikované; jeden z hlavních důvodů byla nevyjasněná komunikace smyslu projektu přímo pro službu, nicméně zpětně byla popsána i určitá nejistota spojená se vstupem vnějšího aktéra do služby i zátěží spojené se změnou. Dlouhodobá spolupráce ovšem ukázala užitečnost investice do přemýšlení nad konkrétními kroky a nástroji, které službu mohou zkvalitnit, nebo také adaptovat na novou situaci např. ve složení klientely. O proměně svého vlastního mentálního nastavení v této souvislosti nemluvil vedoucí služby sám; i ředitel organizace nyní vnímal kompetence osoby zodpovědné za chod DPC za výrazně posílené oproti době před třemi lety. Podle něho je nyní nejen ke změně otevřený, ale právě téma hledání nových cest k rozvoji služby je to, co ho na práci baví nejvíce. Vedoucí DPC se tak stal díky tomu někým kdo už „má zkušenost i vnitřní motivaci“ a nyní může být tím, kdo do vedení změny vtahuje někoho dalšího.

Manažerská rovina

Ředitel SKP-CENTRUM, o.p.s. aktivity v DPC po celou dobu sledoval a zajímal se o výsledky. Vnímá je v kontextu celé organizace jako jeden z důležitých příspěvků do celkového trendu zkvalitňování



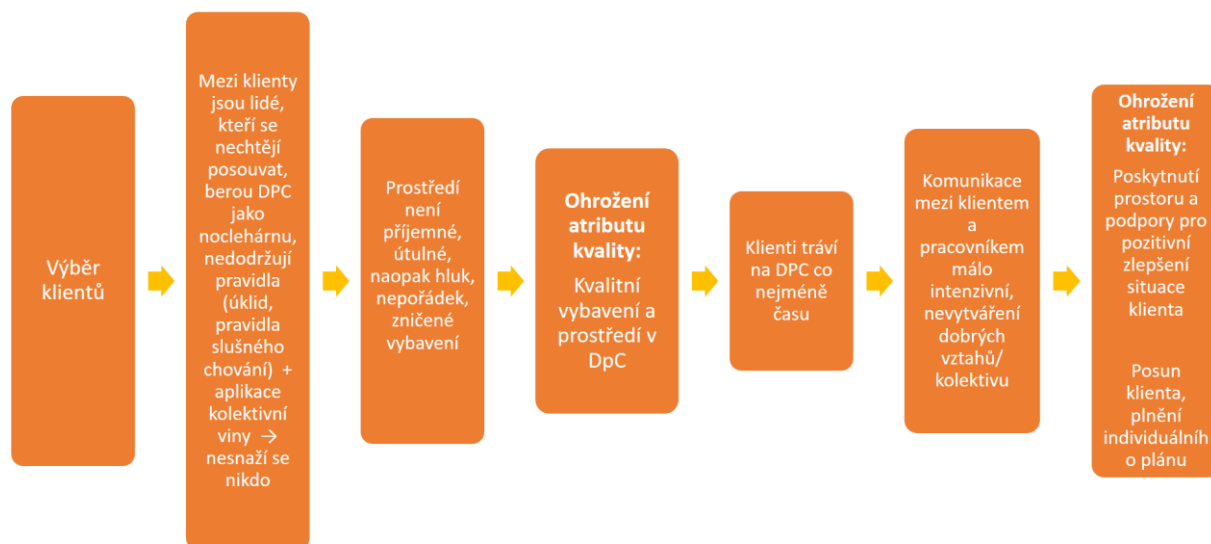
služeb na základě zvyšování kompetencí vlastních pracovníků, a nikoliv pouze v souvislosti například s měřením externí agenturou. Zároveň ovšem potvrdil užitečnost vnějšího pohledu, který nemá kontrolní, ale formativní podobu.

Rozhodně nás posunul (...), ať už v procesech nebo i personálně, v přemýšlení nad tou službou, ukázal nám jiné úhly pohledu, které v nějaké profesní zaslepenosti jsme nevnímali, což se stane vždycky, když přijde někdo externí a přinese nové pohledy.

Je zajímavé, že na rozdíl od pracovníků v přímé práci akcentoval mnohem více přínos zkoumání pohledu klientů i stakeholderů:

Už jen ten screening, který konfrontoval pocity pracovníků a pocity klientů, byl velmi přínosný.

Ředitel organizace zároveň v závěrečném rozhovoru mluvil i přínosu pro manažerskou roli jako takovou. Nedostatky v efektivní komunikaci potřebnosti změny dovnitř týmu se pro něho stala chybou, ze které se poučil: nejenom na základě tohoto projektu se rozhodl posílit propojení koordinátorů služeb a zároveň rozvinout jejich podporu v manažerských dovednostech a v koučování. Další poučení plynulo z nejasné hierarchické struktury, která se projevovala přeskakováním úrovně vedoucí divizí služeb z jeho strany; rozhodl se tedy tuto úroveň respektovat více a posílit tak kompetence svých podřízených v řízení koordinátorů.



Obr. 21: Důležitá témata z hlediska kvality služby – příklad ze screeningu



Dopady v širším kontextu a další výzvy

Na závěr bych chtěl nabídnout pohled založený na určitém poodstoupení od tématu plánu změny DPC a s ním spojené realizace dílčích kroků v průběhu roku 2020. Myslím, že i tato dopadová evaluace by se mohla stát určitým odrazovým můstkem nejenom pro promyšlení dopadu diskutované transformace, ale také pro úvahy nad dopadem služby jako takové. Při procházení všech podkladů z roku 2020 – rozhovorů, dotazníků, zápisů – jsem si všiml, že byly sice poměrně detailně věnovány způsobu jak nejlépe získat zpětnou vazbu od klientů, nicméně zůstávaly uzavřeny v určitém omezeném okruhu námětů, ke kterým se zpětná vazba samotná vztahovala. Jednalo se převážně o aspekty pobytu v prostorách DPC. Na první pohled je možné namítnout, že zpětná vazba je zacílená na problémy, které akcentují jak pracovníci (dodržování pravidel, obměna klientů) tak i klienti (soužití na DPC, způsob užívání společných prostor) – tedy že se plní určité zadání. Paradoxní ovšem je, že i přes skutečnost, že se na těchto tématech shodují obě skupiny aktérů, tak se nejedná tolik o cíle služby jako takové, ale spíše o prostředky k jejímu naplnění. Zde bych doporučoval zahrnout více přemýšlení „outside the box“ – tedy mimo navyklý způsob přemýšlení a řešení každodenních provozních záležitostí, které sice pohlcují většinu pracovní aktivity, ale ve svém důsledku by se neměly stát určujícím měřítkem směřování ani kvality služby jako takové.

Je zřejmé, že pobytová služba sebou ponese vždy dilemata spojená s praktickým fungováním skupiny lidí na vymezeném prostoru. Nicméně ty se nemohou stát dominantním předmětem úvah o povaze služby; jakkoliv je to pochopitelné, tak by se pracovníci neměli nechat vtáhnout do repetitivních schémat souvisejících s dodržováním pravidel a do debat o tom, zda si klienti po sobě opět neumyli nádobí. Schopnost pravidla dodržovat a zvládnout péči o domácnost je sice důležitou položkou v tématu kompetencí k samostatnému životu, ale nedá se předpokládat, že se zrodí z prostého faktu pobytu v DPC. Cesta k nabývání kompetencí vede hlavně přes individuální nácvik dovedností a podporu. Zpětná vazba by se tak měla zaměřit spíše právě na aspekty tohoto doprovázení ze strany sociálních pracovníků a klást si tyto otázky: jaké metody fungovaly u daného typu klientů, a proč? V jakých intervencích je třeba klienta doprovázet, a kdy je zase třeba více podpořit jeho samostatnost? Co v danou chvíli klient potřebuje a proč? Může být nějak využita podpůrná role ze strany jiných klientů, nebo „týmovost“ v rámci celého DPC?

Za mentální model, který může bránit otevření se širší perspektivě, je možné považovat kontrastní kategorie „motivovaný“ a „nemotivovaný“ klient, které občas „probleskovaly“ v evaluačních rozhovorech. Motivace není nikdy dána předem, ale je výsledkem souhry různých komponentů od



životního příběhu mladého člověka, jeho dosavadní zkušenosti a očekávání po nastavení systému, ve kterém aktuálně funguje. Nedá se předpokládat, že se motivace k participaci vynoří sama od sebe – a to se týká i poskytování zpětné vazby. Na první pohled se může zdát, že přece každý, kdo chápe povahu služeb, tak může využít příležitost říci svůj názor. Klienti DPC ovšem mohou pocházet z prostředí, kde jejich názor nikoho příliš nezajímá, a mohou mít vytvořené pasivní návyky, které není jednoduché změnit. Nestačí pak konstatovat, že nemají zájem, nebo že se nesnaží zapojovat, ale je třeba hledat cesty, jak jim dát najevo, že s jejich názorem je doopravdy počítáno. A pak záleží na spoustě aspektů komunikace: od způsobu formulace otázek přes intonaci a řeč těla po atmosféru prostředí - to vše je součástí jemného předitiva vztahů, ve kterých se klienti snaží zorientovat.

Zde nejde zdaleka o hledání viníka, mnohem více se jedná o podnět pro rozvoj sociální práce s danou cílovou skupinou. Podobné impulzy přinesl také screening služby v květnu 2019 a stal se inspirací pro dílčí změnu. Důležité je také přemýšlení nad aspekty poskytování služby v mimořádně složitém prostředí, kdy roste podíl klientů s komplikovanou anamnézou. Je také otázkou, co v dané situaci může vlastně služba ve své krátkodobosti nabídnout a do jaké míry souvisí obtíže v jejím poskytování s obecným nastavením služby Domů na půli cesty jako takové - např. v kontextu neexistence sociálního bydlení, provázaných služeb pro mladé dospělé z ústavní výchovy atd.

Je skvělé, že právě nad těmito otázkami se podle ředitele SKP-CENTRUM organizace v následujícím období bude zamýšlet. Jedno z důležitých témat se týká hlavně podoby vztahu mezi pracovníky DPC a klienty. Rozpor mezi kontrolní a doprovázející, terapeutickou a motivační rolí by mohl být vyřešen přijetím nové pracovnice v sociálních službách, která by zastávala roli určité důvěrnice a tím by mohla posílit sebevědomí klientů a jejich ochotu se zapojit do života v DPC. A ještě jedna závěrečná poznámka: otázky po způsobu efektivnějšího poskytování služby Domu na půli cesty není možné zodpovědět a vyřešit rychle, naopak, je to otázka spíše evoluce, než rychlé změny. Právě proto je dobře, že si tým DPC vybral jedno dílčí téma, na kterém ve vymezený čas pracoval, a následně došlo k vyhodnocení. To dává naději do budoucna, že stejným způsobem bude možné kreativně zkoušet další inovace.



ODDĚLENÍ SOCIÁLNÍ PREVENCE, OSPOD, ODBOR SOCIÁLNÍCH VĚCÍ OLOMOUC

Vyhodnocení dopadu aktivit v partnerské organizaci

Dopady metrik a dalších opatření	
Metriky	Analýza případů ukázala, že většina podnětů v jednání sociálních kurátorů přichází zvenčí a také fakt, že z popisu vedení případů není zřejmé, jaké metody práce jsou použity a k jakému vedou cíli.
Plán změny	Plán změny se zaměřil na zkvalitňování vyhodnocování spolupráce s klientem s ohledem na rozvoj stanovených kategorií . Byl navržen konkrétní nástroj pro kvalitativní měření situace klienta z perspektivy jeho i klíčového pracovníka.
Realizace plánu změny	Proběhla pouze dílčí pilotáž, která neumožňuje vyhodnocení dopadu nástroje na daném oddělení.
Změna a zvýšení kvality služeb	
Lidé	Zapojení pracovníků oddělení nebylo vysoké, takže dílčí změna se týká manažerských kompetencí vedoucího oddělení, který si uvědomil nutnost větší participace zástupců týmu na inovacích, aby bylo možné překonat rezistenci v zavedených způsobech práce.
Procesy	Došlo k vytvoření nástroje , který potenciálně může vést k proměně způsobu práce s klienty směrem k jejich větší participaci a tudíž i motivaci spolupracovat s kurátory.
Systémové podmínky	Výstupy projektu jsou dílčí, ovšem s potenciálem v dlouhodobém horizontu zvýšit kvalitu poskytovaných služeb a to díky zaměření se na nutnost vyhodnocovat v pravidelných intervalech dopady intervencí.
Stávající a plánovaný dopad na klienty služeb	
	Pozitivní vliv zapojení tří zainteresovaných stran: kurátora, rodiče (zákonný zástupce) a nezletilého dítěte usnadní porozumění smyslu služby i ocenění zpětné vazby. To následně povede k většímu zmocnění klientů a jejich lepšímu sebehodnocení, k lepší orientaci ve vlastní situaci a v konečném důsledku dojde k posílení jejich zodpovědnosti.

Charakteristika organizace

Jedná se o spíše menší oddělení, zahrnující kurátory pro mládež, tedy pracovníky řešící případy sociální patologie u mládeže. Ve všech případech jde tedy o nařízenou spolupráci s klienty oddělení, nejde tedy o poskytování sociální služby. Od července 2018 má nového vedoucího v Mgr. Jiřím



Křivánkovi. Tato změna na jednu stranu vytvořila určitou mezeru v komunikaci, kdy nový vedoucí přejímal zapojení do projektu, se kterým nebyl seznámen; na stranu druhou to přineslo možnost diskutovat o možných oblastech pro výzkum, tvorbu metrik a změnu v nastavení práce kurátorů.

Vstupní předpoklady

Reflexe dopadů práce kurátorů s ohroženými dětmi. Změna vedoucího oddělení vedla k přerámování celé zakázky a do určité míry ke znovuoobnovení celého procesu vyjednávání cílů spolupráce.

Průběh procesu vedení změny

První výstup v podobě prescreeningu nepřinesl zásadní zjištění, protože sociální kurátoři nejsou zvenku příliš viditelní. S vedoucím oddělení bylo dále diskutováno směřování aktivit; jednou z možností bylo téma revidované metodiky pro sociální kurátory. Jako další bod ve spolupráci byla nakonec odsouhlasena vlna rozhovorů se všemi pracovníky, které se realizovaly na jaře 2019. Jejich hlavní náplní bylo téma kvality odvedené práce, způsoby reflexe vedení případů a také procesy uvnitř organizace. Zpětně chápal vedoucí oddělení výstupy z rozhovorů jako pozitivní signál, protože dle výsledků vnímali pracovníci stávající situaci na oddělení po změně na manažerské pozici jako stabilizovanou. Dále ze zjištění vyplývá, že kurátoři negativně nesou svůj veřejný obraz, podle kterého představují represivní složku státu; sami kladou naopak důraz na výrazně preventivní a doprovázející službu. Hlavním výstupem sondy je zjištění, že dle kurátorů není přesně stanovené, co je kvalitní práce a jak ji vlastně měřit či ověřovat. S tím souvisí fakt, že pracovníci postrádají jasný metodický materiál, který by jim umožnil se orientovat v pestré škále případů, které musí řešit. Následně se vyjasňovala možnost přístupu k perspektivě klientů, kde byla nakonec zvolena cesta analýzy případů, která se realizovala v první polovině roku 2019.

Metriky a jejich role v procesu změny

Případová studie - analýza případů (září 2019)

Cílem studie byla analýza typologie (modelů) jednotlivých anonymizovaných případů a pochopit tak postupy, které sociální kurátoři volí. Ze zjištění vyplývá, že iniciativa vychází vždy z podnětu vnějšího aktéra (škola, policie), kdy se následně kurátor v případě zorientovává a rozhoduje, zda se jedná o dítě ohrožené, nebo se jedná o jednorázový případ. V prvním případě nastává dlouhodobější práce,



kteřá začíná standardizovaným šetřením v rodině. Výsledkem této intervence je vytvoření individuálního plánu, který má vést ke zlepšení, v novějších spisech je též napsáno, jakými prostředky jakými metodami kurátor pracoval. Nicméně podle zjištění jsou tyto formulace spíše vágní, což následně může ztěžovat vyhodnocení opatření nebo převzetí případu jiným pracovníkem.

Analýza stakeholderů (listopad 2019)

Bylo osloveno 88 subjektů, které mohou potenciálně s kurátory spolupracovat, návratnost byla spíše nižší (26%). Nicméně tento fakt vyvažuje bohatost zjištění, která je dána otevřeným dotazováním. Z výpovědí stakeholderů v dotazníků je patrné, že s prací kurátorů pro děti a mládež převládá spokojenost. Případná kritika je vztáhnuta zejména na osobu konkrétního kurátora, systémověji je vnímána problematika i chybějící zpětná vazba ze strany kurátorů. Jako výrazný impuls pro plán změny vnímán vysokou poptávkou po síťování – a to jednak mezi jednotlivými organizacemi, tak i směrem k rodině, kde mohou právě kurátoři z titulu své funkce vstoupit s vyšší autoritou.

Tvorba plánu změny

Během listopadu 2019 proběhlo setkání s vedoucím oddělení a jeho širším pracovním týmem, na němž byly představeny základní výstupy z případových studií a analýzy stakeholderů, nastaven další postup a projednány možné podoby plánu změny. Přínosem byla přítomnost dalších pracovníků/pracovnic, kteří mohli výstupy okomentovat a poskytnout tak možné cesty k podobě relevantního a funkčního plánu změny. Zároveň byl patrný obranný postoj ze strany některých zaměstnanců. Ten se nezakládal apriori na odporu vůči inovacím, ale spíše na malé schopnosti představit si organizaci práce s klienty jiným způsobem – tedy více proaktivním.

Návrh plánu změny byl vytvořen průvodci změnou v průběhu prosince 2019 a ledna 2020. Následně byl plán představen vedoucímu oddělení, který jeho podobu a předpokládané přínosy uvítal. Bylo dohodnuto, jakým způsobem obměnit IPOD (individuální plán ochrany dítěte) tak, aby korespondoval s návrhy změny. Základní náplní plánu bylo vyhodnocování trajektorie klienta na začátku každého spisu, což by zpřehlednilo jak efektivitu použitých metod, tak spolupráci s různými subjekty (případová práce). Tato inovace by se týkala pouze některých pracovníků, což umožňuje komparaci ve výsledné dopadové evaluaci.



Plán změny (leden 2020)

1. Zkvalitnění vyhodnocování spolupráce s klientem s ohledem na rozvoj stanovených kategorií	V rámci již existujícího dokumentu IPOD (individuální plán ochrany dítěte) bude realizováno vyhodnocení, zda nastavené cíle vedou k navýšení požadovaných kompetencí (kategorií). Na vyhodnocení se podílí všechny tři zainteresované strany: kurátor, rodič (zákonný zástupce) a nezletilé dítě. Kurátor vyhodnocuje spolupráci klienta s další institucí, a to nejen díky zprávám konkrétních pracovníků, zpětnou vazbu získává také od klienta, který sám vyhodnocuje, co mu spolupráce přinesla a proč, popřípadě, co by se mělo změnit.
	Díličí evaluace: Vytvořený a ověřený nástroj vyhodnocování

Realizace plánu změny

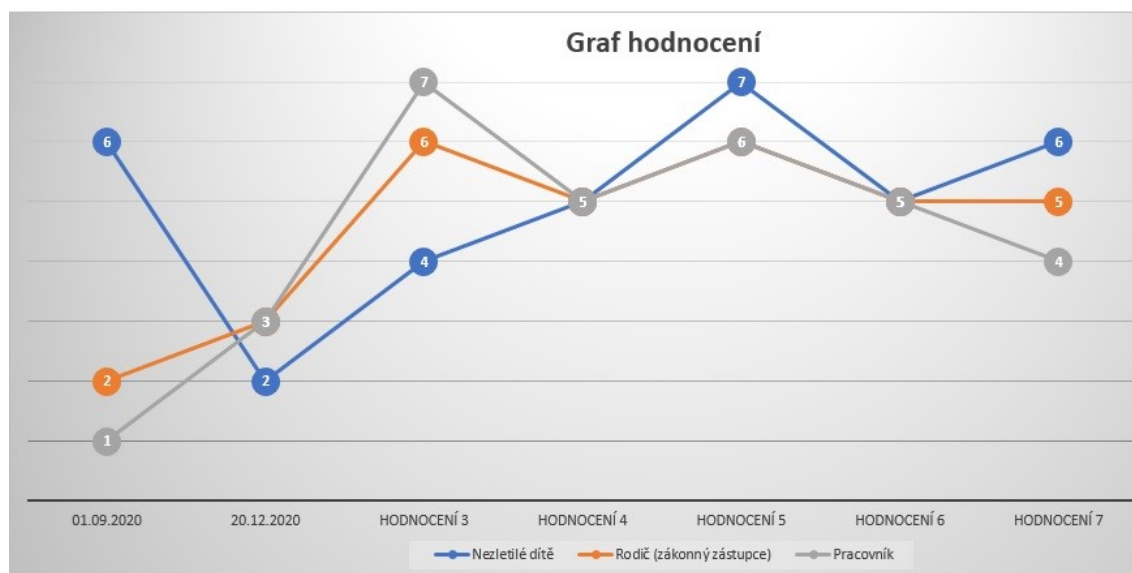
Plán změny byl zaměřen na zmapování kvalitativního posunu klienta a jeho náhled na tento posun. V popředí procesu spolupráce a hodnocení je klient a jeho zákonný zástupce. Na návrh průvodců změnou byla do dokumentu IPOD přidána tabulka, která slouží k nastavení specificky dílčích kroků, které by dle pracovníka, klienta a zákonného zástupce měly vést k dosažení stanoveného cíle. Jednotlivé kroky by tak měly reflektovat individuální schopnosti, dovednosti a potřeby klienta. Součástí hodnocení je také grafické zpracování postupu (excelová tabulka), kde je zaznamenán časový vývoj.

Prvotní návrh změny se zakládal na představě, že při pravidelném hodnocení IPOD se všechny tři zainteresované strany zamyslí nad tím, kde se na škále od 1 do 7 v jednotlivých krocích nachází. Hodnocení by mělo být zcela individuální a pracovník/pracovnice jej neovlivňuje svými pohledy, nedochází ke korekci. Všechny tři strany se však zamyslí a verbalizují, z jakého důvodu se domnívají, že se nacházejí právě na tomto bodě. Klient a jeho zákonný zástupce je tak postaven do aktivní pozice, všechny zainteresované strany diskutují své odlišné pohledy a očekávání. Pro pracovníka/pracovnici OSPOD se jedná o cennou zpětnou vazbu, která může napomoci lépe zmapovat příležitosti a limity klienta, jeho motivace, potřeby a širší životní kontext. Pracovník/pracovnice OSPOD se zároveň musí zamyslet, co ho/ji vede ke konkrétnímu hodnocení a na kolik je hodnocení ovlivněno vlastními potřebami a očekáváními, hodnotovým rámcem.



Hodnocení probíhá na škále 1 až 7, kdy 1 znamená **nenaplněn** a 7 **naplněn**

Hodnotitel	01.09.2020	20.12.2020	Hodnocení 3	Hodnocení 4	Hodnocení 5	Hodnocení 6	Hodnocení 7	Hodnocení
Nezletilé dítě	6	2	4	5	7	5	6	
Rodič (zákonný zástupce)	2	3	6	5	6	5	5	
Pracovník	1	3	7	5	6	5	4	



Obr. 22: Ukázka zpracování grafu vyhodnocování situace klienta

Plán změny se začal realizovat od února 2020, do realizace byly zapojeny tři pracovníci, které o spolupráci požádal vedoucí oddělení. Na začátku došlo k několika úpravám, z nichž jedna byla zásadní: došlo k rozvolnění vazby mezi dokumentem IPOD a vyhodnocovacím grafem. Hlavním argumentem byla skutečnost, že formulář individuálního plánu je závazný pro celý odbor, ale tato dílčí změna by se týkala pouze oddělení. Vedle toho by bylo komplikované používat obohacený formulář i v situacích, kdy by sledování pokroku využíváno nebylo. Bylo tedy stanoveno, že excelový graf se bude vyhodnocovat nezávisle na IPODu a po jeho vyplnění. Další dílčí změnou bylo otočení stupnice pro hodnocení. Z původní logiky, že na škále 1 až 7 je sedmička nejvyšší hodnotou, bylo rozhodnuto, že se využije motiv známkování jako ve škole, tedy že jednička označuje optimální stav.

Praktická aplikace plánu změny byla limitována pandemií a s ní souvisejícími vládními nařízeními. Od března 2020 fungovalo oddělení ve výrazně omezeném režimu, kdy se řešily pouze akutní případy (kterých v souvislosti s uzavřením škol výrazně ubylo) a dlouhodobá práce byla upozaděna. Následně po volnějším režimu o prázdninách přišla druhá vlna karanténních opatření, která opět znemožnila smysluplné testování nástroje.



1. Cíl – (pojmenuj daný cíl)							
Plánované kroky a opatření (včetně způsobu naplnění a rozsahu spolupráce s jinými institucemi)	Odpovědné osoby (kdo odpovídá za realizaci)	Časový plán (jak často)	Termín (hodnocení a ověřování)				
Ukazatel účinnosti jednotlivých opatření:							
Metody práce s rodinou:							

2. Hodnocení kategorií (získaných kompetencí)							
Kategorie: (dopíš)	1	2	3	4	5	6	7
Pracovník							
Nezletilé dítě							
Zákonný zástupce							
Kategorie: (dopíš)	1	2	3	4	5	6	7
Pracovník							
Nezletilé dítě							
Zákonný zástupce							
Kategorie: (dopíš)	1	2	3	4	5	6	7
Pracovník							
Nezletilé dítě							
Zákonný zástupce							

Obr. 23: Původní návrh grafického zpracování vyhodnocování spolupráce v rámci IPODu

VYHODNOCENÍ PLÁNU ZMĚNY

Dopadová evaluace nástroje změny je výrazně ztížena faktem, že v průběhu roku 2020 bylo jeho testování téměř znemožněno. Na základě následných evaluačních rozhovorů bylo zjištěno, že ze tří vybraných pracovníků OSPOD jej využily pouze dvě, a to navíc pouze na jednom, potažmo dvou klientech. Příčinou bylo výrazně nestandardní fungování celého oddělení. Další faktor, který se podepsal na obtížnosti vyhodnocení, je skutečnost, že zatím byl nástroj využit na prvních schůzkách, které mají spíše charakter sběru dat bez momentu vyhodnocení v čase, tudíž ani pracovníce, ani klient zatím neměli možnost vnímat benefity komparace a diskuze nad ní. Totéž se týká potenciálního srovnání mezi případy, kde byl nástroj využit, a kde nikoliv.

Zároveň je zajímavé, že postoje k samotné změně se u jednotlivých dotazovaných v některých aspektech poměrně dost odlišovaly. Obecně se tyto názory dají dát do souvislosti s celkovým postojem k práci sociálního kurátora jako takové. Kolegyně, která vnímá potřebu a užitečnost nástroje měření progresu v klientské práci zároveň uváděla, že ji v práci oddělení chybí dlouhodobá práce s klienty, ve které by se šlo do hloubky. Naopak z perspektivy pracovníce je práce nastavená



spíše adekvátně a tudíž není až taková potřeba zavádět změny. Zajímavým vyjádřením tohoto postoje je stanovisko dlouholeté pracovnice oddělení, které vícekrát svou zkušenost rámovala pomocí kontrastních dichotomií jako např.: „přehledný spis není potřeba zpřehledňovat a nepřehledný spis to (myšleno nový nástroj) nezpřehlední“; kdo je dobrý pracovník, tak stejně svou práci už dělá, „to je o lidech“, nebo ve smyslu, že u spolupracujících klientů smysl má, ale u nespupracujících nikoliv atd. Tento obranný postoj se podle mého názoru nevztahuje pouze na dílčí změnu, ale je charakteristický pro celkový postoj k profesi jako takové. Vykazuje znaky esencialismu – tedy představy, že věci jsou takové, jaké jsou, od své podstaty a tudíž že není možná nějaká jejich zásadnější změna. Ve vztahu ke společenskému zadání, které vlastně sociální kurátor má plnit, to působí jako zavádějící výchozí bod pro profesní vizi.

Pokud se soustředíme na postoj a zkušenosti být s minimálním využitím nástroje, nacházíme opravdu širokou paletu. Na jedné straně stojí kritika smysluplnosti konkrétní podoby nástroje, přes určitou skepsi až po návrh konstruktivní revize jeho možného nasazení a potenciálních benefitů. Je pravděpodobné, že tato pestrost je odrazem široké postojové palety a rozdílných profesních nastavení na oddělení. Samotný tento fakt mi přijde jako velmi zajímavý a hodný pozornosti, protože se může stát velmi smysluplným výchozím bodem o metodách a dílčích zkušenostech jednotlivých pracovníků při práci ve velmi náročné roli. Pokusím se tuto postojovou škálu představit a rozebrat podrobněji.

V prvním případě se kritika zakládala na nepřijetí užitečnosti nástroje měření, který byl vnímán jen jako další administrativní zátěž, jejíž smysl nebyl přesvědčivě zodpovězen. Pracovnice popisovala opatření jako „váš nástroj“ (myšleno náležející SocioFactoru), tedy jako její práci něco naprosto vnějšího. Principiálně se nestavěla do role někoho, kdo odmítá jakoukoliv změnu, ale její argumentace se zakládala na odmítnutí dublování sběru dat; to ale souvisí s výše uvedenou změnou, na základě které bylo měření vývoje případu z různých perspektiv vyřazeno přímo z dokumentu IPOD. Je pak pochopitelné, že vzniká frustrace liniové pracovnice, pro kterou se jedná o další samostatný dokument, který musí na prvních schůzkách s klientem vyplňovat. K tomu přistupuje ne úplně komfortní situace, kdy pracovnice musí sedět za svým stolem a psát výsledky do počítače, kdy monitor může vytvářet určitou psychologickou bariéru mezi sociální pracovnící a klientem. Je ale zřejmé, že tomuto odcizujícímu nastavení by bylo možné předejít tím, že by se při ústním jednání diagnostika situace vytvářela v příjemnějším rozestavění, které by podpořilo komunikaci face to face a výsledky by se do počítače zadávaly později.



Dalším kritickým bodem byla otázka zapojení samotných klientů do hodnocení vývoje jejich případů. Podle pracovnice zde vyvstávají různé otázky, spojené např. s jejich kognitivních kapacitou, která limituje jejich možnosti chápat skutečnost, o co se vlastně v momentě hodnocení nějaké kategorie jejich života na dané škále jedná. Jedná se pro ně o určitý nezvyk, vybočení ze způsobu na úřadě běžné komunikace, na což nemusí reagovat zdaleka jen pozitivně. Klient se necítí často na jednání na „sociálce“ příjemně, a pokud nové technice nerozumí, je velmi obtížné jej pro spolupráci získat. A i v případě, kdy dotyčný spolupracuje, tak se může dle přímých zkušeností respondentky jednat o spolupráci čistě formální. Pracovnice zároveň připustila, že ke změně náhledu jí osobně i klientů by mohlo dojít v dlouhodobém horizontu, kdy by na povrch začaly vyplouvat přednosti dlouhodobého sledování subjektivního vyhodnocení situace. Právě tento postřeh ji ale vedl ke zdůraznění, že daná metoda je vhodná pouze selektivně a to pro úzkou skupinu jejích dlouhodobých klientů:

Určitě má smysl sledování toho vývoje, pokud je to rozumný člověk, který řeší (pauza) - no tak to ale nebude řešit na sociálce. No možná spíše pro nás, že si můžeme sledovat úspěch svojí práce, nebo neúspěch: je to takové trochu rozpačité, na jednu stranu chápou, že to může mít svůj význam z výzkumného hlediska, statistiky. Ale pro naši práci vyloženě – na jednu stranu je to spíš zátěž, časová určitě a ten efekt neodpovídá té energii, kterou bychom do toho museli vkládat. Neztrácuju to, ale není to (pauza), je to tak individuální, že bych si já vyhodnotila, tady ten klient, tak bych to mohla využít u možná 10% klientů a to si myslím, že je to dost.

Velmi rozhodně také v názorech respondentky zazníval odpor vůči představě, že by daný nástroj musel být zavedený plošně a povinný. Podobným způsobem vnímala jiná pracovnice pouze selektivní výhodnost inovace a to ještě s tím, že daný nástroj by mohl být vhodný pouze pro začínající nováčky, kterým by mohl dodat sebevědomí a orientaci v řešených kauzách. Pro ni samotnou ovšem s ohledem na její dlouholetou zkušenost nástroj spíše nemůže přinést nic nového. V dialogu ovšem vyplynulo, že tato její skepse je založena spíše na nemožnosti si důkladně nástroj „osahat“ v praxi. Sama připustila, že její prvotní reakce vůči testovanému nástroji byla negativní s tím, že se jedná o práci navíc, o další zátěž, nicméně pak připustila, že v případě dlouhodobých klientů (např. v ústavní výchově) by mohlo být vyhodnocování změny prospěšné.

Třetí pracovnice nezakládala svůj pozitivnější náhled pouze na kusé zkušenosti s nástrojem, byť ta byla kladná. Podle ní byl její neplnoletý klient příjemně překvapen, že do hry vstupuje nová aktivita, než standardní „povídání“, na které byl zvyklý. Je tedy pravděpodobné, že velice záleží i na způsobu uvedení inovace a její představení jako jakéhosi ozvláštnění, které může zvláště mladé klienty namotivovat k větší spolupráci. Jako zásadní byla též zmíněna atmosféra důvěry, která vede k větší



otevřenosti. Pozitivní nastavení respondentky vůči nástroji měření vývoje případu souviselo celkově s její potřebou pracovat s cíli u případů, u kterých využívá sociální práci – tedy u dlouhodobých klientů. Právě schopnost zaznamenávat jednoduchým a intuitivním způsobem perspektivu náhledů na stávající situaci ve vztahu k plnění cílů vzájemné spolupráce oceňuje na změně nejvíce: „Je moc fajn, že se zamyslím, vidím nějaký výsledek konkrétně zaznamenaný, protože ta naše práce se jinak strašně špatně zaznamenává a hodnotí.“ Podle pracovnice tedy může do budoucna podpořit reflexi jí i kolegů na oddělení a vést tak v dlouhodobé perspektivě ke zvýšení kvality práce.

Určitý kritický bod se týkal nevyjasněnosti práce s různě stanovenými hodnotami – tedy situace, kdy se hodnocení změny mezi klientem a kurátorem výrazně rozchází. Např. sociální pracovník může mít pocit, že adolescent výrazně přeceňuje míru zlepšení, ke kterému došlo v rámci oblasti, na které se pracovalo (např. prevence záškoláctví). Zde se ale domnívám, že se jedná o velmi dobrý podnět, který má potenciál změnit povahu komunikace i sociální práce v daných podmínkách jako takové. Nástroj totiž nemá smysl sám o sobě, nepřináší nějaké nestranné hodnocení posunu případu. Naopak, jedná se spíše o jakýsi impuls pro následnou interpretaci a hlavně vzájemný dialog, kdy dostanou všechny zainteresované strany příležitost odkrýt svůj náhled na situaci. To následně může dávat klíčovému pracovníkovi nemalé množství zajímavých podnětů pro další práci na případu a spolupráci s daným jedincem a jeho rodinným zázemím.

ZÁVĚREČNÉ VYHODNOCENÍ DOPADU

Celková evaluace spolupráce s oddělením kurátorů na OSPOD v Olomouci je obtížná z důvodu zásahu vyšší moci, která de facto znemožnila plošnější testování nového nástroje. Nicméně i přes tuto bariéru vnímám tři dílčí aspekty dopadu, které stojí za pozornost.

První vychází z rozhovorů s vedoucím oddělení i jeho prezentací na workshopech v rámci projektu. Mgr. Křivánek prezentoval svou manažerskou pozici spíše v rovině určité podpůrné role pro své kolegy, aby mohli bez problémů vykonávat svou práci a nebyli zatěžováni něčím, co není nezbytné. Ve zpětném ohlédnutí nicméně uznal, že bytí má tato strategie určité své opodstatnění, v případě inovace je situace odlišná. Limitované zapojování členů týmů do spolupráce s průvodci změnou vedl v důsledku k tomu, že míra jejich motivace i jejich vhléd do dílčích kroků byly nízké. Tím je také možné vysvětlit nemalý díl skepse pracovníků, které pilotovaly nástroj, jež nepřijaly za svůj. Dle sdělení vedoucího by v případném dalším podobném projektu přizval vždy na jednání někoho dalšího z oddělení tak, aby bylo možné případné změny vytvářet v nějakém užším kolektivu.



Jedna dílčí změna, kterou je možné v souvislosti se zapojením do projektu pozorovat, nesouvisí přímo s plánem změny jako takovým. Jedná se o inspiraci OSPOD v Hradci Králové, kam se vedoucí oddělení vydal v roce 2019 se svou kolegyní na pozici vedoucí OSPOD. Jako velmi podnětné se ukázalo bližší seznámení s fungováním týmu pro ohrožené děti a jeho způsob spolupráce s ostatními pracovníky oddělení. Jako určitá volná inspirace pak byla na odboru sociálních věcí v Olomouci zavedena inovace, kdy je všem pracovníkům k dispozici ve čtvrtek skupina složená z manažerů oddělení a dalších zkušených pracovníků, kam si kdokoliv může po nahlášení přijít sdílet nějaký obtížný případ se žádostí o radu nebo zpětnou vazbu na dosavadní postup. Přes počáteční rozpaky se tato změna ujala a je využívána (samozřejmě že i zde si karanténní opatření vyžádala svou daň).

Třetí aspekt dopadu vnímám v kontextu diskutovaného nástroje zaměřeného na hodnocení posunu vývoje případu klienta. Přes výrazné limity v možnosti jeho ověření v praxi i nemalou skepsi v rámci pilotáže vnímám samotný fakt jeho vyvíjení a ověřování jako velmi důležitý krok správným směrem. Jak vedoucí oddělení sám několikrát v evaluačním rozhovoru poznamenal, tak se jedná o směr, jakým by chtěl, aby se práce na oddělení v dlouhodobém horizontu ubírala. Nemusí se jednat o úplně identickou podobu nástroje, ale například mohou být do vícestranného hodnocení zapojeni nejen klienti, ale i partneři OSPOD, což je mimochodem jedno ze zjištění analýzy postojů stakeholders. Právě tento kreativní náhled vedoucího pracovníka může vést k optimismu, který se týká dlouhodobých dopadů ve způsobu přemýšlení o zavádění inovací. Ta může být spojena s mladšími pracovníky, nebo s těmi, kteří vidí smysl v periodickém vyhodnocování spolupráce. To může zároveň proměnit i způsob přemýšlení nad jednotlivými případy – nad formulováním cílů i nad způsobem proaktivního formulování dílčích kroků k jejich naplňování.

Velice pozitivně hodnotím nástroj samotný, který je jednak velmi jednoduchý a intuitivní, zároveň ovšem vnáší do specifické práce kurátorů velmi důležitý impuls, což je perspektiva klientů – a to v podobě jak dospívajícího jednice, tak zákonných zástupců. Důležité je, že klienti dostávají otázky směřující k sebeevaluaci svého chování a svých postojů, což není zdaleka samozřejmé. Zároveň mají prostor svůj úhel pohledu blíže vysvětlit. Vnímám tento krok jako velmi důležitý pro pomalé rozplétání sítě významů, ve kterých samotní aktéři žijí, čímž může dojít k hloubkovému pochopení na straně sociálního pracovníka, než může dojít v rámci standardního pohovoru. Následné opakované měření vývoje u cílů, které byly stanoveny ve společné interakci, pak má potenciál vést u mladých lidí k pocitu převzetí zodpovědnosti za vlastní život. Na straně pracovníka má zase tento způsob nastavené komunikaci potenciál snižovat generační střet vyplývající z věkových, ale i sociálních rozdílů přítomných. Nejen deklarovaná, ale i realizovaná ochota si vyslechnout názor mladistvého pak může v důsledku vést k růstu vzájemné důvěry.



STŘED, Z. Ú.

Vyhodnocení dopadu aktivit v partnerské organizaci

Dopady metrik a dalších opatření	
Metriky	Základním zadáním organizace bylo vyhodnocení efektivity služeb. V rámci náhradní rodinné péče byla získána zpětná vazba od zástupců pěstounů na její poskytování včetně návrhů na dílčí zlepšení.
Plán změny	Metriky vedly management organizace k zájmu o zvýšení participace uživatelů na nastavení a chodu služeb pomocí zpětné vazby. Cílem bylo následně nalézt metodu nebo způsob, jak vnášet pravidelně perspektivu klientů do reflexe kvality v rámci všech služeb organizace.
Realizace plánu změny	Výsledkem realizační fáze není jednotný postup, nebo nástroj, ale spíše potvrzení/pochopení nutnosti při získávání zpětné vazby respektovat specifika služby i diverzifikovaných potřeb klientů.
Změna a zvýšení kvality služeb	
Lidé	Došlo k posílení kompetencí zaměstnanců v získávání zpětné vazby a také jejich sebedůvěry ve vlastní schopnosti reflektovat možné postupy.
Procesy	Výsledkem projektu je důraz na autonomní nastavování způsobu zjišťování zpětné vazby týmy jednotlivých služeb. Potenciálním dopadem je podpora synergie jednotlivých složek organizace skrze stážee zaměstnanců a poskytování zpětné vazby službám.
Systémové podmínky	Prokazatelný dopad projektu je proměna postoje managementu organizace ke způsobům zjišťování kvality služeb: jedná se o odklon od standardizovaných ukazatelů kvality a centralizovaného nastavení směrem k průběžnému využívání zpětné vazby od klientů pro zlepšování nabízených služeb.
Stávající a plánovaný dopad na klienty služeb	
	Posílení schopnosti klientů artikulovat své potřeby v kontextu služby. Dojde k posílení možnosti se vyjadřovat ke službám a podílet se jejich designování a úpravách, zvýšení participace klientů na procesech. V dlouhodobém horizontu se podaří prosadit model nastavování služeb na základě průběžně zjišťovaných a ověřovaných potřeb klientů, proklientsky orientované služby. Tím je možné očekávat nárůst důvěry ve služby a ocenění spolupráce.



Charakteristika organizace

Organizace vznikla v roce 2000 a od počátku poskytuje v Třebíči a okolí pomoc rodinám a dětem, které se ocitají ve složité životní situaci. Tři služby jsou poskytovány podle zákona o sociálních službách, další čtyři pak v jiném režimu (SPOD, pěstouni, dobrovolníci). Organizace je středně velká, má 25 zaměstnanců. V nedávné době (2016-18) organizace realizovala dva evropské projekty zaměřené na profesionalizaci a zkvalitňování služeb; došlo k vytvoření “portfolia dovedností sociálních pracovníků”, tedy kvalifikačních kritérií pro jednotlivé typy sociálních pracovníků.

Vstupní předpoklady

Vyhodnocení efektivity služeb. Organizace realizovala ještě před zapojením do tématu řízení kvality vlastní projekt zaměřený na rozvoj kompetencí sociálních pracovníků. V návaznosti na toto téma bylo prvním očekáváním managementu organizace poskytnutí zpětné vazby pracovníkům formou vyhodnocení efektivity poskytovaných činností, která následně legitimizuje jejich podobu i potřebnost v očích stakeholderů.

Průběh procesu vedení změny

Prvním tématem průvodců změnou byl systém vykazování dat eEquip, kdy se jednalo o možnostech jeho využití pro prokázání dopadu služeb. Následně došlo k personální změně na pozici průvodců, což vedlo k určité diskontinuitě působení. Zároveň bylo rozhodnuto opustit téma systému vykazování, které nepřineslo hmatatelný výsledek, a pozornost se zaměřila na službu doprovázení pěstounů. Zde probíhala nejprve diskuze o možnosti a způsobu přístupu ke klientům, nezletilé děti byly z výzkumu vynechány. Na začátku roku 2019 nové průvodkyně změnou zahájily analýzu potřeb klientů náhradní rodinné péče formou individuálních rozhovorů. V rámci rozhovorů byli pěstouni dotazováni na současnost, jaké řeší aktuální záležitosti v rámci pěstounské péče a poté jak by si představovali ideální stav – jejich role jako ideálních pěstounů a také ideální stav spolupráce se službou NRP. Následně došlo k dokončení pohledu pracovníků na potřeby. V poslední fázi analýzy potřeb došlo ke konfrontaci pohledů klientů (pěstounů) a pracovníků NRP. Došlo ke zjištění, že pracovníci si jsou vědomy aktuálních problémů, které jejich klienti řeší a dokážou tak vhodně reagovat na jejich aktuální potřeby. Při analýze bylo identifikováno možné riziko ve formě nedostatečné připravenosti některých pěstounů na blížící se odchod dospívajícího dítěte z domácnosti a schopnost vhodně



plánovat a předpokládat problémy, které by mohly v budoucnu nastat. Veškeré výsledky analýz, včetně dotazování stakeholderů, byly prezentovány na setkání v dubnu 2019.

Metriky a jejich role v procesu změny

Zjištění z dotazování stakeholderů (duben 2019)

Analýza vznikla dotazováním celkem 17 zástupců organizací a institucí. Vyplývá z ní, že stakeholderi jsou s nabídkou a činností Středu spokojeni, oceňují profesionalitu a odbornost zaměstnanců. Konkrétně byla pozitivně schopnost organizace zabezpečit smysluplné trávení volného času ohroženým dětem a působení v terénu. Na doporučení k případné změně naprostá většina respondentů odpověděla, že neví, jen v jednom případě byla zmíněna potřeba zvyšovat odbornost zaměstnanců, protože ne všichni ji mají dostatečnou. Stakeholderi oceňovali dobrou komunikaci s organizací a jejími pracovníky a také vyzdvihovali péči a reakci na potřeby klientů. Ne všichni stakeholderi měli dostatečné množství informací o činnosti organizace Střed, zájem o informace byl především z řad aktérů státní správy a samosprávy. Ti se zajímají o přínosu činnosti organizace pro mládež a poskytování informací o aktuální nabídce. Z dotazníkového šetření tedy celkově vyplývá, že organizace má ve veřejném prostoru velmi dobrou pověst a má dobré vztahy hlavně se stakeholdery spojenými s přímou prací; potenciál změny se zde otevírá hlavně pro prezentaci metod a dopadů práce s klienty.

Analýza potřeb klientů (duben 2019)

V průběhu února a března 2019 proběhlo 14 individuálních rozhovorů s pěstouny NRP z Třebíče, Znojma a Pelhřimova. Jednalo se o pestrý vzorek, který zahrnoval jak pěstouny v důchodovém věku, tak také mladé rodiny, tedy zároveň vychovávající i různě staré děti. Při výběru participantů byl také brán ohled na typologii pěstounů, kteří mají mladistvé v „cizí“ a „příbuzenské“ péči. Pohled pěstounů na službu byl pozitivní a v rámci rozhovoru jasně identifikovali aspekty, které na službě oceňují. Pracovnice podle nich ví, jaká témata potřebují pěstouni řešit a vhodně reagují na jejich aktuální potřeby, které jsou různé: některým více vyhovují víkendové pobyty, jiným spíše kratší kurzy – ale hodnotí pozitivně, že mají na výběr. Také intenzita schůzek většině z nich vyhovuje a tyto návštěvy berou jako přátelské setkání a ne jako kontrolu. Oceňují také flexibilitu pracovníků a fakt, že když je potřeba něco řešit, tak se setkávání konají častěji. V návrzích na zlepšení služby nezaznívaly poznámky týkající se samotných pracovníků, ale byly zaměřené spíše na kapacity (tábory, dobrovolníci)



nebo potřeba se více zorientovat ve specifické romských dětí v pěstounské péči. Pěstouni popisují spolupráci se Středem jako ideální stav, neplánují spolupráci ukončit a přáli by si, aby takto nastavená spolupráce pokračovala také v budoucnu. Problematická může být skutečnost, že ne všichni pěstouni přemýšlí nad budoucností, což ale vzhledem k povaze pěstounství a důležitosti přípravy dítěte na osamostatnění je důležité.

Tvorba plánu změny

Výchozím bodem byla setkání nad výsledky screeningu s představiteli organizace a NRP. Nejprve byl v diskuzi prostor samotné organizaci, aby vygenerovala téma, které je pro možnou změnu klíčové. Vedle zaměření na téma spokojenosti klientů s nabízenou službou a způsobu komunikace zpětné vazby se také objevilo téma profesionality zaměstnanců, hodnocení jejich práce a komunikace mezi nimi na různých úrovních.

Plán změny byl vytvářen v průběhu podzimu 2019. Jeho hlavní náplní bylo nastavení mechanismů získávání průběžné zpětné vazby ze strany klientů. Konkrétním nástrojem se jevily „komunikační kroužky“ přičemž se změna měla dotknout trvalejšího nastavení komunikace mezi perspektivami klientů, zaměstnanců a vedení organizace. Důraz byl kladen na uplatnění principy participace uživatelů služby a výsledky komunikačních kroužků by se měly promítat do nastavování služeb a organizace. V průběhu tvorby plánu změny též došlo ke dvěma změnám – první byla na pozici průvodkyň změnou. Druhá se týkala zacílení změny - ředitelka organizace rozhodla, že do procesu se zapojí všechny služby v organizaci. Cílem bylo propojit jednotlivé služby tak, aby se více dozvěděly navzájem o sobě a metodách získávání feedbacku od klientů. Zároveň byla diskutována možnost proškolení ideálně jednoho pracovníka z každé služby, který by se tématu kvalita věnoval následně hlouběji a stal by se také nositelem udržitelnosti projektu.

Plán změny (listopad 2019)

1. Zvýšení participace uživatelů na nastavení a chodu služeb	Vytvoření a nastavení trvalého mechanismu zpětné vazby ze strany klientů služeb. Bude vytvořen a zaveden průběžný model zjišťování potřeb, názorů a hodnocení služeb ze strany klientů a zároveň vytvoření prostoru pro začlenění přemýšlení nad zpětnou vazbou v organizaci. Budou přitom uplatněny principy participace uživatelů služby. Výsledky komunikačních kroužků se budou promítat do nastavování služeb a organizace.
---	--



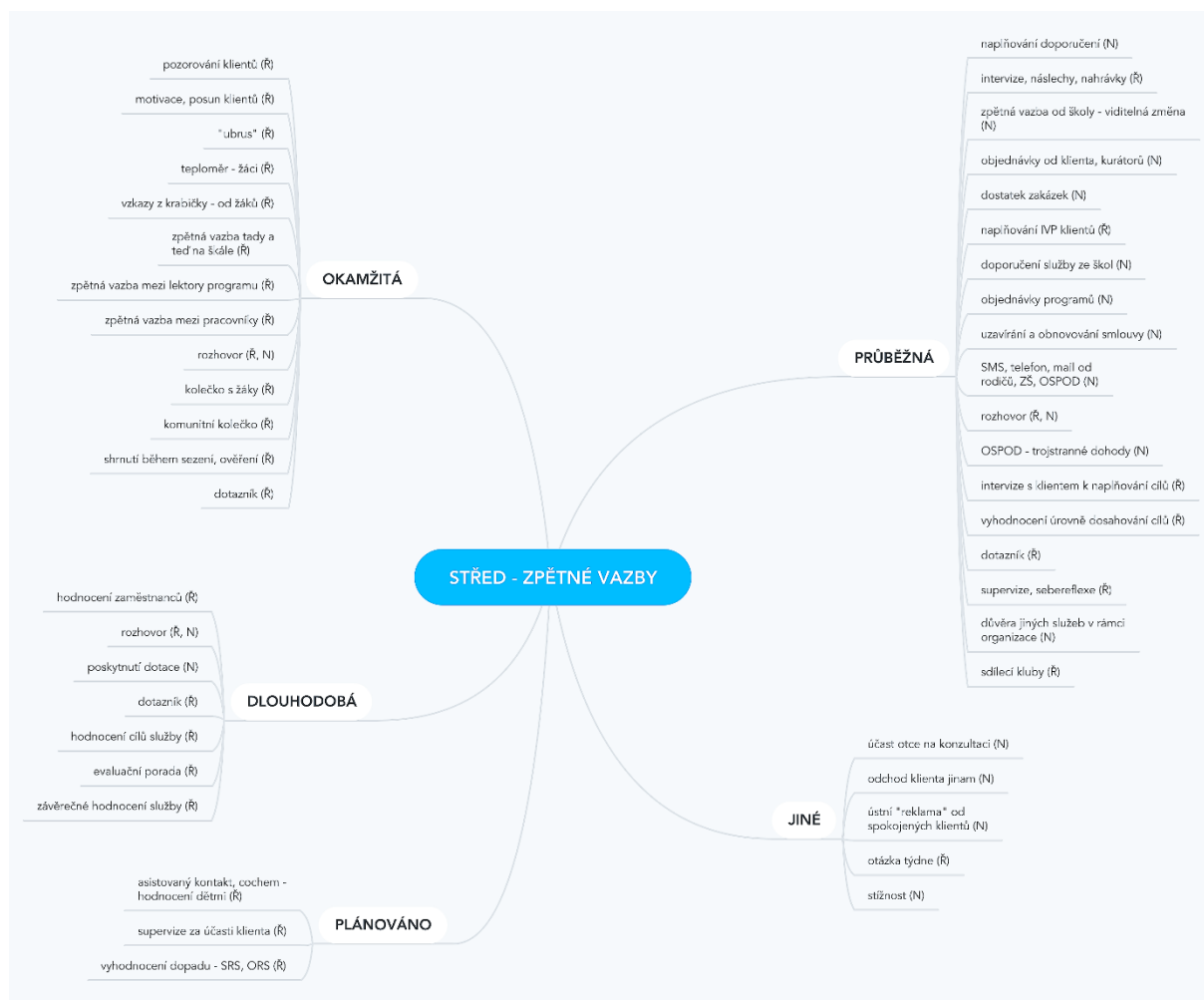
První komunikační kroužky se zaměstnanci služeb (NRP, SVP, SAP, NZDM) a s klienty služeb se uskuteční k tématu získávání a poskytování zpětné vazby. Na základě těchto kroužků budou formulovány principy dalších navazujících komunikačních kroužků. Dojte tedy ke zvýšení znalostí o participativních metodách získávání zpětné vazby a dovedností facilitovat jednání.

Dílčí evaluace: **Je vytvořený nástroj či metoda, jak vnášet pravidelně perspektivu klientů do chodu služby**

Realizace plánu změny

Na začátku období realizace plánu změny byla pozornost zaměřena na setkání v podobě seminářů věnovaných pluralitě možností získávání zpětné vazby od klientů. Příkladem můžou být výstupy z NRP: pracovníce si uvědomovaly pestrost – od formálně laděných dotazníků (s jejichž vyplňováním mezi některými pěstouny nepanovala úplná spokojenost a byla zde otevřenost pro změnu) po méně strukturované metody zvláště při víkendových setkáních, kde bylo možné pozorovat pěstouny s jejich osvojenými dětmi v přímé interakci. Pracovnice nejvíce oceňovaly rozhovory, tedy ústní předání zpětné vazby při konzultacích, násleších a pobytových akcích. Dále proběhla dvě setkání se dvěma skupinami pěstounů, zaměřená na jejich pohled na možnost projevit svůj názor na kvalitu a podobu poskytování služby. Také pro ně se jeví formálnější způsoby jejího poskytování jako málo užitečné (po některé je opakované každoroční vyplňování dotazníků obtěžující) a mnohem více oceňují znalost biografie pěstouna a dítěte ze strany pracovníků. Nicméně je třeba říci, že se mezi jednotlivými pěstouny ukázaly rozdíly v tom, jaký způsob podání zpětné vazby preferují.

Podobným způsobem proběhly diskuze nad podobou a efektivitou zpětné vazby se členy týmů ostatních služeb. Z tohoto setkávání vzešel přehled nad způsoby zapojování pohledu klientů (a v druhé řadě i stakeholderů) v celé organizaci. Následně došlo k vytvoření mentální mapy zpřehledňující kategorie typů zpětné vazby dle její frekvence – okamžitá, průběžná a dlouhodobá.



Obr. 24: Mentální mapa poskytování zpětné vazby službám v rámci celé organizace Střed, z. ú.

Další setkání celé organizace na téma zpětné vazby bylo přeloženo kvůli karanténním opatřením až na květen 2020. I přes určitá omezení v možnostech komunikace to byla příležitost uvědomit si, že téma získávání zpětné vazby od klientů se stává celoorganizační prioritou. Zároveň každý koordinátor služby dostal za úkol vyhodnotit, jakým způsobem by bylo možné toto získávání feedbacku ze strany klientů inovovat. Hlavním motivem k inovaci byla snaha doplnit či proměnit formalizovanější způsoby zpětné vazby a zároveň u těch průběžných a méně formálních vést k jejich systematičtějšímu zaznamenávání a vyhodnocování.

Poslední dvě setkání proběhla zážitkovou a reflexivní formou s cílem pomocí prožitku dát zakusit pracovníkům perspektivu pestrých klientů, kteří se liší jak svými potřebami, tak i preferovaným způsobem i frekvencí poskytování zpětné vazby organizaci i jednotlivým pracovníkům. Podařilo se



rozšířit představu možných úprav nástrojů zpětné vazby od diskuzí nad zněním otázky v dotaznících k hlubší reflexi způsobu komunikace s daným klientem v okamžiku zájmu o jeho názor.

Vyhodnocení plánu změny

Pokud se na celý proces vedení změny v organizaci Střed podíváme s odstupem, výsledek se nemusí na první pohled jevit uspokojivě a může se zdát, že cílů plánu změny nebylo dosaženo. Na rozdíl od ostatních organizací není vytvořený jednoznačný produkt ani nedošlo k jeho testování. Tento fakt má několik procesních příčin, nicméně jak ukáží ve vyhodnocení dopadu, v kontextu celé spolupráce se nejedná o problém, spíše naopak: je možné prokázat, že postupný vývoj v celé spolupráci má kvalitativně graduální charakter s potenciálem přínosů v následujícím období.

Pokud se zaměříme na příčiny specifické podoby vzájemné spolupráce, tak první z nich je diskontinuita na pozici průvodců změnou, která vždy přinášela potřebu zorientovat se v dosavadním procesu, určitou vzájemnou adaptaci (v průběhu tří let v organizaci působily čtyři různé dvojice průvodců) i přenastavování cílů spolupráce. Další příčinou byly i mezery ve vzájemné komunikaci, která v některých momentech procházela delšími přestávkami. Další důležitý faktor představoval postupné vyjasňování toho, co je vlastně zakázkou ve vzájemné spolupráci a kterých služeb se vlastně dotýká. Například prvotní zaměření na systém evidence výkonů Equip se ukázalo slepou uličkou, nebo rozšíření změny na všechny služby organizace přineslo zásadní zvýšení nároků na vedení celého procesu.

Za směrodatné ovšem považuji vnímání procesu samotnými aktéry – a zde převažuje pocit spokojenosti a užitečnosti celého procesu. To je patrné právě v souvislosti s onou diskontinuitou – ta není nutně chápána jako něco negativního, ale jako nutná součást procesu učení v rámci managementu i celé organizace. Pokud se tedy zaměříme na vyhodnocení plánu změny v tomto kontextu, výsledky se mohou jevit v úplně jiném světle. Jeho cílem mělo být „vytvoření nástroje či metody jak vnášet pravidelně perspektivu klientů do chodu služby“. To, že na konci projektu není tato metoda vytvořena, má svou logiku. Pro manažerku organizace totiž představuje jeden ze zásadních výstupů projektu poznání, že není možné všem službám vnucovat jednotnou metodiku způsobu, jak měřit a vyhodnocovat spokojenost klientů s kvalitou služby a s poskytováním podpory pracovníky. To se týká nejen kvantitativních ukazatelů jako takových, ale obecně jakýchkoliv parametrů, které by byly jednotící pro všechny služby. Výstupem tedy je přiznání autonomie jednotlivým službám v tom, jaké metody budou využívat. A nejen to – v závěrečném evaluačním rozhovoru bylo zástupci organizace akcentováno, že teprve v průběhu spolupráce začali oceňovat



snahu průvodců změnou posílit kompetence samotných pracovníků k tomu, aby sami kreativně přistupovali k procesu získávání zpětné vazby a nebáli se jej inovovat. Závaznost nově nastavených procesních pravidel v získávání zpětné vazby podtrhuje fakt, že byly po schválení správní radou jako závazné implementovány do metodických dokumentů organizace.

ZÁVĚREČNÉ VYHODNOCENÍ DOPADU

V rámci závěrečného evaluačního rozhovoru se čtyřmi zástupci managementu organizace byl dopad spolupráce s týmem SocioFactoru spojován se slovy jako: „uvědomění si“, „zvědomění“ nebo „aha efekt“. Je zajímavé, že každý z participantů si tyto okamžiky spojoval s různými fázemi celého procesu – to podporuje tezi, že vývoj postupně graduálně proměňoval názory a postoje zapojených aktérů. Příkladem proměny mentálního modelu ve vztahu k tématu zpětné vazby může být následující výpověď ředitelky organizace:

Pozitivní bylo, že přijely průvodkyně změnou a měli jsme možnost si říct, co vůbec v organizaci máme za nástroje zpětné vazby. A toto tím, že se dělo při těch osobních setkáních a po těch jednotlivých službách, tak to bylo velmi inspirující, protože mě tam přišel hodně důležitý moment toho zvědomění, aha, toto je zpětná vazba. Přišlo mi to jako takový aha efekt, že ten dotazník není jen tak něco, co nás donátoři nutí, abychom splnili, ale že je to i pro nás významné, že to má ten významný efekt, že z těch informací získáme zpětnou vazbu pro nás. A také tam docházelo k vzájemné inspiraci toho zklidnění si, sednutí si a zamyšlení se nad tím, co to vlastně je zpětná vazba. A tam bez edukace ze strany kolegyně bysme v tom možná plavali, řešili bychom smajlíky, nebo jaké otázky v dotazníku. To byl takový významný moment - aha, tak to je naše téma.

V následujícím vyhodnocení širšího dopadu postupně uvedu jednotlivé fáze této proměny v uvědomění si toho, co to vlastně zpětná vazba je, jaké má místo v organizaci a jejích konkrétních službách a co je možné na její realizaci a využití změnit. Jedná se o následující kroky:

- **Odklon od jednostranného důrazu na kvantitativní ukazatele kvality**
- **Odklon od centralizovaného nastavení měření a analýzy zpětné vazby**
- **Důraz na autonomní nastavování způsobu zjišťování zpětné vazby jednotlivými službami**
- **Pochopení diverzifikovaných potřeb klientů v rámci měření zpětné vazby**

První bod souvisel s počátečním zadáním analyzovat potenciál software eEquip, nejen pro vykazování úkonů v rámci sociálních služeb, ale i pro vyhodnocování kvality. Záporný výsledek ve splnění tohoto zadání není s odstupem vnímáno jako něco negativního, ale naopak jako impuls definitivně opustit ambici mít k dispozici jednotná kvantitativní data za celou organizaci, která by mohla vnějším aktérům ilustrovat kvalitu jednotlivých služeb. Software eEquip tak byl akceptován v roli funkčního



systému, jehož rolí je prostý sběr dat – a nic víc. Téma kvality, její dosahování a prokazování tak bylo v posledních dvou letech spolupráce spojováno mnohem spíše s kvalitativními ukazateli, které jsou nastavovány samotnou organizací.

S tímto zjištěním úzce souvisí bod druhý, což je snaha mít jednotný systém zajišťování a měření kvality v celé organizaci. Právě péče věnovaná zjišťování zpětné vazby v jednotlivých službách se vyplatila v prokázání neuvěřitelné pestrosti potřeb, která povaha působení jednotlivých středisek organizace sebou nese. Právě toto byl pro management organizace rozhodující moment, ve kterém byla dána pravomoc, ale i zodpovědnost měření kvality poskytovaných služeb do rukou jednotlivým složkám organizace. Tento krok ovšem neznamená nějaké rozdrobení na dílčí prvky bez jednotčícího momentu. Jednota ale není dosahována centrálním nastavením a vyžadováním unifikovaných parametrů, ale kolektivními procesy, které podporují vzájemnou inspiraci a synergii. To se v průběhu procesu týkalo všech kolektivních setkání, kdy se členové jednotlivých středisek dozvídali o způsobu práce se zpětnou vazbou jejich kolegy. Jako další potenciální prvek synergie je vytvoření modelu, podle kterého by měli noví, ale i stávající pracovníci organizace mít možnost realizovat několikadenní stáže v jiném středisku, přičemž výstupem by mohla být zpětná vazba k chodu služby. Vedle provazování celé organizace tak může být synergie využita k získávání neotřelého pohledu na aktuální podobu práce s klienty.

Třetím bodem je pak autonomie jednotlivých služeb ve způsobech nastavování a využívání jednotlivých nástrojů zpětné vazby. Ta souvisí nejenom s delegováním této pravomoci managementem organizace, ale i se vztahem k externímu subjektu, jakým byl třeba SocioFactor jakožto výzkumná organizace. V průběhu celé spolupráce se projevoval tento bod ambivalentně a místy byl spojený s určitými emocemi, což bylo předmětem reflexe i v závěrečném rozhovoru. Konkrétně se jednalo o očekávání, které si sociální pracovníci spojovali se vstupem výzkumníků, od kterých očekávali nejenom data, ale i též jasné návrhy, jak postupovat ve sběru zpětné vazby. Odmítání jednoznačných soudů a návodů ze strany průvodkyň změnou bylo chvílemi chápáno jako „přehazování zodpovědnosti“ na pracovníky, kteří k tomu nemají příslušné – výzkumnické – kompetence. Jak řekl jeden ze zástupců organizace, tak zpětně došlo k uvědomění smyslu tohoto přístupu, kdy byli jeho slovy pracovníci Středu „hozeni do role odborníků“. Představitelé organizace tak období tohoto vzájemného vyjasňování pozic vnímali jako stěžejní pro uvědomění si vlastní role v celém procesu – tedy že oni sami jsou odborníky, nikoliv jen členové týmu SocioFactoru. To vedlo k určitému „aha efektu“ – uvědomění si, co je možné dělat jinak v získávání zpětné vazby a že v konečném důsledku jsou za její nastavování i ověřování zodpovědné týmy jednotlivých služeb. A



nejde jen o uvědomění, ale de facto i o proces postupného zkompetetňování ke kreativitě v práci s daty o službě a potřebách klientů.

Posledním důležitým prvkem uvědomění i inspirace bylo přerámování zpětné vazby jako něčeho nárazového, v delším časovém horizontu směrem k něčemu, co je průběžně přítomné v celé službě. Jak poznamenal jeden z koordinátorů služeb, tak spolupráce se SocioFactorem zvýraznila fakt, že „na zpětné vazbě stojí práce celé organizace“. Její nastavení specificky pro každou službu i různé typy klientů je zásadní v tom, zda přinese podstatné impulzy pro zlepšování služby, či nikoliv. Výstupem celé spolupráce je tak vědomí, že efektivita práce s klientem je zjišťována a ověřována průběžně, a to jak v komunikaci s klientem, tak i kolegy popřípadě externími odborníky na danou problematiku. Zároveň ovšem je toto přesvědčení podepřeno připravovaným nastavením vnitroorgaizačních procesů, které mají za cíl zastavení se a ohlédnutí za aktuálním stavem technik zjišťování zpětné vazby a výsledkem sběru dat. Jedná se jak o přenastavení formátu supervizí, tak setkávání v týmech i napříč organizací. Pracovníci organizace jsou také vybaveni přehledem různých metod, které je možné využívat a rozumí i tomu, že jednotlivé techniky je třeba přizpůsobovat jak konkrétní situaci, tak jednotlivým skupinám klientů. Pochopení pestrosti metod a vhodnosti jejich využití tak představuje podstatný krok ke zkompetetňování pracovníků pro nakládání se zpětnou vazbou v jejich vlastním profesním působení.

Celý uvedený proces je velmi ilustrativní i na obecné rovině: ukazuje to postupnou proměnu v chápání toho, co je kvalita a co znamená její měření. Od jednostranné závislosti na kvantitativních ukazatelích a snaze o homogenizaci metod pro celou organizaci vede k aktivizaci jednotlivých zaměstnanců na různých úrovních ve vztahu k problematice získávání zpětné vazby. Ta přestává být chápána dominantně jako určitý doplněk k hlavní činnosti, ale jako nástroj pro reflexi vlastní práce, který je třeba využívat průběžně v podobě, jakou si svobodně, ale zároveň poučeně, vybírají členové týmu jednotlivých služeb.



SOS DĚTSKÉ VESNÍČKY, SOS KOMPAS PROSTĚJOV

Vyhodnocení dopadu aktivit v partnerské organizaci

Dopady metrik a dalších opatření	
Metriky	Zpětná vazba od klientů přinesla zajímavé zjištění – kontrast mezi jejich spokojením s poskytováním služby a malou schopností definovat samotný cíl spolupráce. Metrika založená na vyjádření stakeholder zase přinášela impuls v podobě potřeby OSPOD více spolupracovat se službou.
Plán změny	Dokument přímo navazoval na metriky a usiloval o tři úplně konkrétní změny: proměnu pravidel poskytování potravinové pomoci, větší důraz na vydefinování cílů v přímé práci s klienty a nastavení spolupráce s místním OSPOD.
Realizace plánu změny	Naplnění cílů plánů změny výrazně limitovala karanténní opatření, plně byla realizována pouze úprava poskytování potravinové banky. Ostatní dvě byly splněny v náznacích.
Změna a zvýšení kvality služeb	
Lidé	Za zásadní změnu považují posílení kompetencí pracovníků Kompassu neodvozovat potřeby klientů pouze z aktuálního stavu , ale vnímat nutnost vést klienty k naplňování dlouhodobějších cílů.
Procesy	Byť je metodika poskytování potravinové pomoci drobným nástrojem, otevřela v organizaci důležité téma explicitního nastavování cílů spolupráce v rodinách. Velmi slibným výstupem je také nastavení pravidla dlouhodobé spolupráce s místním orgánem SPOD.
Systémové podmínky	Nemalým dopadem projektu je otevřenost pracovníků zpětné vazbě na své působení a obecně otevřenost inovaci.
Stávající a plánovaný dopad na klienty služeb	
	Posílení zmocňování klientů a jejich samostatného fungování bude umožněno zkvalitněním individuálního plánování, ověřováním a dosahováním shody na cílech společně s klienty. Posílení participace klientů na plánování zajistí účinnější proces plánování v praxi, tím i efektivnější řešení problémů klientů. Větší podpora systému služeb na základě nastavené spolupráce v regionu.

Charakteristika organizace

Jedná se o velkou, mediálně známou organizaci, spojovanou s podporou pěstounských rodin. Je centrálně řízená z Prahy s množstvím poboček, které jsou relativně nezávislé a s centrálou jsou



propojené hlavně skrze financování a podporu marketingového obrazu. Prostějovská pobočka má registrovanou službu sociálně aktivizační služby, které si klade za cíl podporovat rodiny, kde by hrozilo odebrání dítěte do náhradní rodinné péče.

Vstupní předpoklady

Vyhodnocení efektivity dílčích služeb. Zadání vycházelo z pražské centrály organizace, a to konkrétně od metodičky SOS vesniček. Naopak regionální manažeři a pracovníci do vyjednávání zakázky zapojení ze začátku nebyli. Kompas je zajímavý tím, že se jedná o jedinou službu SAS v projektu. Důležitý je její preventivní charakter, tedy podpora dětí v přirozeném prostředí, která má zabránit jejich odebrání.

Průběh procesu vedení změny

Počáteční zapojení do projektu bylo spojeno s určitou nedůvěrou, protože o něm bylo rozhodnuto na centrále v Praze. Členky týmu SOS Kompas postrádaly informace o časové náročnosti zapojení a konkrétních výstupech spolupráce. Také zpočátku odmítaly nahrávání rozhovorů s průvodci změnou a odmítali také společné setkání s klienty, protože panovala obava o negativních dopadech na ně. Počáteční spolupráce tak byla provázená potřebou důkladně vysvětlit smysl spolupráce. Ta se postupně po dalších návštěvách ustálila. Na jaře 2019 byli nakontaktováni vybraní klienti členové organizace a byly s nimi provedeny rozhovory v jejich přirozeném prostředí. Prezentace výsledných metrik pak proběhla v srpnu 2019, přičemž výsledky byly komunikovány směrem k možným změnám v nastavení služeb. Přítomní pracovníci byli velice komunikativní, reflektovali to, co výsledky znamenají a akceptovali potřebu změn ve stylu své práce. V průběhu necelého roku tedy došlo k výrazné proměně ve vzájemné důvěře a spolupráci, což zpětně reflektovali všichni zapojení.

Metriky a jejich role v procesu změny

Kvalita služby z pohledu klientů (červen 2019)

Metrika byla založená na individuálních rozhovorech s osmi klienty, které byly realizovány přímo v jejich domácnostech. Cílem bylo zjistit, jak se o službě dozvěděli a jaké bylo navázání spolupráce, jak vnímají službu a její dopad na svůj život, co jim služba přináší a zda také vědí, kam směřují, popřípadě co jim v rámci služby schází. Zjištění z rozhovorů ukázala, že klienti jsou sociálně izolovaní,



v pracovníkovi služby vidí blízkou osobu, přičemž velkou roli hraje vzájemná důvěra. Respondenti vyjadřovali se službou vysokou míru spokojenosti. Z popisu spolupráce zároveň vyplývalo, že paleta podpory je velmi široká, že se jedná o materiální pomoc přes poradenství při výchovných problémech po právní konzultace. Bylo zřejmé, že sociálně izolovaným rodičům poskytuje SAS silnou oporu i orientaci, osobnost sociálních pracovníků je vnímána spíše v přátelské, než kontrolní rovině. Většina klientů ovšem nedokázala říci, v čem konkrétně by je mohlo poskytování podpory Kompasem posunout.

Služba z pohledu stakeholderů (květen 2019)

S žádostí o poskytnutí bylo osloveno 25 stakeholderů vytipovaných organizací (OSPOD, školy, další neziskové organizace), z nich odpovědělo 15 subjektů. Pro některé stakeholdery bylo obtížné na otázky odpovědět z důvodu nedostatku informací o službě. Někteří respondenti popsali prospěšnost služby skrze její dopad na rodiny/děti (např. pomoc, aby děti zůstaly v původním rodinném prostředí, zvyšování rodičovských kompetencí, rodinná mediace). Návrhy na zlepšení je možné rozdělit do dvou oblastí, přičemž první je zkvalitnění služby pro klienty. Zde se objevily návrhy na rozšíření služby z hlediska počtu pracovníků a času provozu (víkendy). Padl také podnět na rozšíření depistáže v sociálně vyloučených lokalitách přímo v Prostějově či zlepšení edukace klientů při poskytování podpory z potravinové banky. Druhou oblastí je vylepšení spolupráce s jinými organizacemi – OSPOD vidí jako možnost vytvoření platformy pro setkávání pracovníků Kompasu a pracovníků OSPOD. V rámci šetření mezi stakeholdery byl ze strany místního pracoviště OSPOD vznesen návrh pro na pravidelné setkání s pracovníky SOS Kompas. Jako odůvodnění bylo:

„Na OSPOD dochází k častějším personálním obměnám a bylo by přínosné pro další spolupráci, aby se všichni pracovníci měli možnost osobně setkat a poznat se. Dalším cílem setkávání by mohlo být probrání obecných problémů v oboru, vysvětlení zákonného rámce OSPOD - kroků a opatření, oblast sepisů návrhů apod. Pracovníci SOS Kompas Prostějov by měli také možnost seznamovat zaměstnance OSPOD s aktuálními potřebami a možnostmi poskytování služby klientům.“

Tvorba plánu změny

Vedoucí služby i celý tým reagovali pozitivně na zjištění plynoucí z obou metrik, které byly týmu prezentovány v průběhu léta 2020. Bylo pro ně důležité, že se mohli k výstupům vyjádřit a že průvodkyně změnou neprezentovaly názory klientů jako jediné měřítko kvality, ale naopak je dávaly do kontextu celé služby jako celku. Pracovníci měli zároveň i zpětnou vazbu od klientů na průvodce



změny, konkrétně na průběh rozhovorů, a vyhodnotili je pozitivně, přestože bývají ostražití. Do procesu tvorby plánu změny se zapojili všichni pracovníci služby. Obsahově se téma stanovilo na vytvoření metodiky k poskytování potravinové pomoci a o intenzivnější spolupráci s OSPODy. Dalším tématem pak bylo nastavování cílů s klienty - jak změnit stávající stav, aby klienti věděli, kam směřují a co je cílem vzájemné spolupráce.

Při prezentaci výsledků šetření mezi stakeholdery a klienty proběhla diskuze s pracovníky služby, kteří potvrdili, že potravinová pomoc je jednou z té komplikovanější a poměrně neefektivní částí jejich práce. Z jedné strany ji vnímají jako důležitou součást přímé pomoci klientům v těžké finanční situaci, zároveň je to ale záležitost organizačně náročná a z velké části závislá na externích vlivech – konkrétně dodávkách z potravinové banky a místních supermarketů. To vnáší do práce služby reaktivitu – pracovníce se přizpůsobují dodávkám, které jsou dlouhodobě nesystematické a nepředvídatelné co do druhu a množství dodávaného zboží. Tato nepředvídatelnost a nárazovost se následně přenáší do práce s klienty.

Z rozhovorů s klienty vyplynulo, že nedokáží popsat, k jakému cíli směřují. Na otázky mířené na směřování spolupráce s pracovníci SOS Kompas část klientů neuměla odpovědět, případně své odpovědi dotazovaní vztahovali k tomu, že řeší, co zrovna potřebují. Klienti, kteří čerpali jinou službu než pouze právní, neuměli vyjádřit, kam se chtějí posunout, jaký je jejich cíl. Pracovníce služby si obtížnost nastavení cílů klientů sociálně aktivizační služby uvědomovaly. V debatách s průvodci změnou již dříve zmínily, že je velmi náročné iniciovat stanovení cílů u klientů. Problém vnímaly například v realitě vytyčených cílů, konkrétnosti či udržitelnosti cesty k jejich naplnění. Jedním z důvodů je často se měnící situace klienta/rodiny, kdy dojde k tak zásadní změně v rodině, že je potřeba stávající cíle přenastavit.

Jednotlivé body začaly být naplňovány od podzimu 2019 – např. pracovníce komentovaly připravovanou metodiku potravinové pomoci, všichni se účastnily setkání s pracovníky OSPOD. Spolupráce s průvodkyněmi změnou se tak vyvíjela v pozitivním duchu, jednotlivé body plánu změny tým přijal za své. Z hlediska evaluátora nicméně došlo k tomu, že vedení změny přeběhlo o několik měsíců finalizaci samotného textu plánu změny, který byl uzavřen až v květnu 2020 (za zdržení na jaře mohla karanténní opatření).



Plán změny (květen 2020)

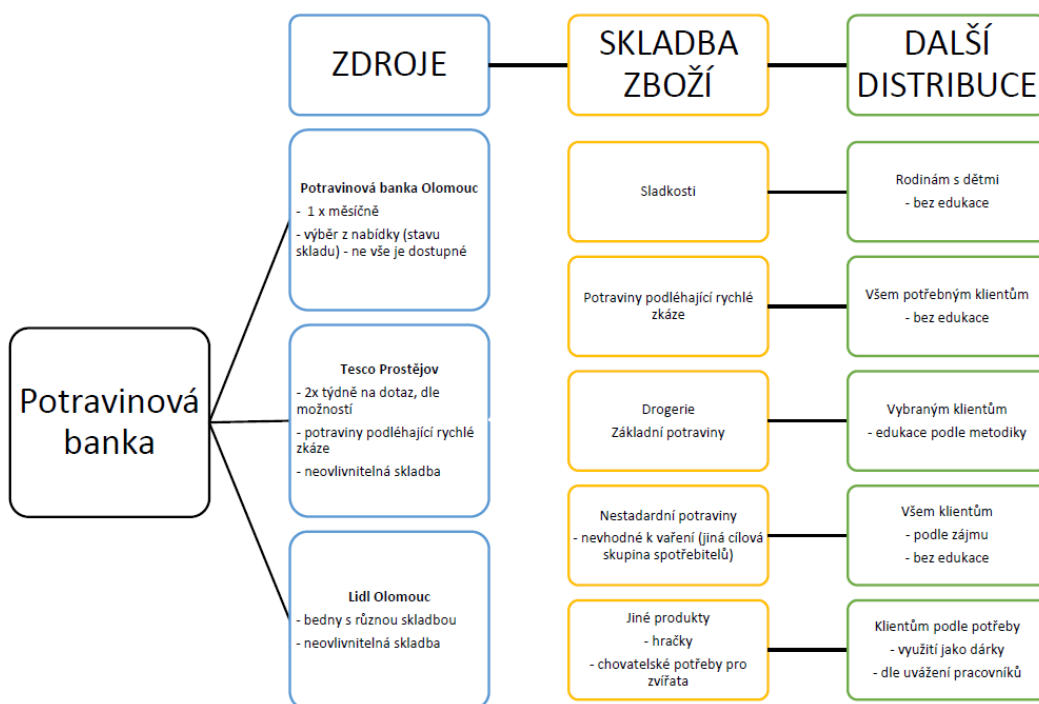
1. Poskytování potravinové pomoci	Změna v oblasti poskytování potravinové pomoci se odehraje na dvou úrovních. 1) Směřem ke klientům bude mít poskytování potravinové pomoci motivační a edukační rozměr. Zároveň budou nastavena pravidla pro vydávání potravin, aby si klienti byli vědomi systémovosti a účelu této pomoci, která je současně provázaná s další materiální či finanční pomocí. Edukace klientů jejich klíčovými sociálními pracovníky bude spočívat v podání informace o přibližné hodnotě jídla a využití dodaných potravin. 2) Změna týkající se činnosti pracovníků spojené s potravinovou pomocí, se zaměří na zefektivnění tohoto procesu. Budou vyhodnoceny kritické body celého procesu (od dárce potravin až po konečného příjemce pomoci) a na základě analýzy nastaven systém příjmu a výdeje potravin. Cílem změny je minimalizovat vlivy, které systém negativně ovlivňují a podpořit/posílit ty, které systém zjednodušují a zefektivňují. Pracovníci budou schopni lépe reagovat na vnější vlivy (dodávky potravin) a mít stanoveny hranice, kdy se tato část pomoci stává kontraproduktivní směrem k pracovníkům i klientům. Dílčí evaluace: Na dvou úrovních dojde ke změně poskytování pomoci nastavením mechanismů, které povedou k větší efektivitě potravinové pomoci.
2. Vytvoření platformy pro setkávání s pracovníky OSPOD	Na úvodní schůzce budou nastaveny konkrétnější podmínky pro setkávání obou stran: frekvence, délka setkání, obsah, další práce s výstupy, plnění dohodnutého atp. Současně by mělo na konci setkání nebo krátce po něm proběhnout krátké hodnocení zástupců OSPOD i vedení služby SOS Kompas o naplnění očekávání od činností v rámci této platformy a případným úpravám programu dalších setkání. Dílčí evaluace: Dojde k nastavení spolupráce s místním OSPOD.
3. Diskuze s klienty o jejich cílech	Změna bude spočívat v hledání způsobů, jak pracovat s klienty SAS, aby si byli vědomi stanovených cílů. A zároveň, aby klienti, kteří jsou ve službě dlouhodobě, neupadali do rutiny, a byli pracovníky podněcováni k průběžnému vyhodnocování jednotlivých kroků vedoucích k jimi stanoveným cílům. Dílčí evaluace: Dochází ke změně ve vzájemné spolupráci s klienty tak, aby zvědomování cílů bylo kontinuální součástí působení v rodinách.

Realizace plánu změny

Vedoucí služby se od podzimu 2019 snažila zavádět dílčí změny do způsobu fungování služby SAS, byla sama iniciativní. Dílčí kroky konzultovala jak se členkami svého týmu, tak s průvodkyněmi změnou. Sama vypracovala dokument, který měl sloužit jako metodika poskytování potravinové pomoci. Nicméně v průběhu následujících měsíců se ukázalo, že uvedený text nestačí a nepřináší potřebnou změnu do fungování výdeje komodit klientům. Z tohoto důvodu pomohly průvodkyně



změnou v květnu 2020 vypracovat mentální mapu pro potravinovou banku (viz obrázek). Grafické znázornění procesu i samotné rozdělení do kategorií přineslo dle pracovníků velkou pomoc, uklidnilo je, že mají tento nástroj popsany a vydefinované jednotlivé položky. Nástroj byl opilotován a v současné době jej využívají při práci s klientem (např. při vyčíslování finanční hodnoty poskytnuté potravinové pomoci nebo rozhodování, co komu poskytnout).



Obr. 25: Myšlenková mapa využívání potravinové banky pro pomoc klientům

Další body byly realizovány v omezené míře, protože poskytování služeb bylo v průběhu roku 2020 výrazně limitováno.

VYHODNOCENÍ PLÁNU ZMĚNY

V závěrečné evaluaci rezonovalo nejvíce téma potravinové banky, protože, jak se zpětně ukázalo, to bylo pro pracovníce služby SAS důležité téma. Ačkoliv se nejedná o nějaký zásadní bod spolupráce s klienty (v jiných pobočkách služby SAS v dětských vesničkách se například ani nevyužívá), jedná se o citlivý bod ve smyslu nastavení pravidel. Zpětně pracovníce uznaly, že neměly nějaké vodítko pro poskytování pomoci a mohly se cítit jako zneužívané ze strany klientů; jak řekla jedna z pracovníků, toto téma se jich „osobnostně dotýkalo“. V současné době je nastavený komplexní systém edukace, který je založen jak na diskuzi nad finančním ekvivalentem poskytované pomoci, tak nad nutností



odkládat ušetřené prostředky pro nenadálé výdaje. Podle pracovníků už dostávají zpětnou vazbu od klientů, že se jim díky odloženým financím daří uhrazovat vzniklé dluhy. Všímají si také do jisté míry jiného nastavení u klientů, kteří měli tendenci brát potravinovou pomoc bez edukace jako něco nárokového.

Máme takový ten pocit, můžeme si oddechnout, máme se o co opřít, protože jinak je to hrozně těžké, jak to vyhodnocovat, protože prostě dostaneme 100 kilo brambor a jedu je rozdat, protože prostě jsem je dostala. Pro nás vnímáme změnu pozitivně, všichni jsme se do toho začlenili, a děláme to tak, jak jsme se domluvili.

Nejdůležitější posun z hlediska evaluátora se udál tedy v internalizaci pravidel členkami týmu, která nyní vystupují ve vztahu klientům jednotně. Díky přehledné mentální mapě mají nastavené jednoduchá, ale efektivní pravidla, které upevňují jejich pozici jak ve vztahu ke klientům, tak k poskytovatelům potravinové pomoci, což zvyšuje jejich proaktivitu. Tento bod plánu změny byl tedy splněn beze zbytku – a to se týká jak nastavení změny, tak její realizace v terénu.

Systém nastavování cílů při práci s klienty zůstal spíše ve stínu palčivého problému potravinové banky, ale domnívám se, že obě témata spolu úzce souvisí. Pokud se totiž na tématu poskytování hmotné pomoci naučila sociální pracovníce více se vymezit vůči klientskému prosazování své perspektivy s ohledem na dlouhodobý horizont jejich potřeb (např. téma úspor a hospodaření s finančními prostředky), nastavování cílů jako takových je vlastně vyšším ekvivalentem. Z hlediska realizace plánů změny zde nedošlo (a domnívám se, že ani nemohlo) ke stanovení nějakého jednotného postupu, fixovaného nějakou grafickou pomůckou. Podle pracovníků SOS Kompas se spíše tento bod plánu změny prosazuje postupně a v respektu k individualitě a dovednostem každé ze členek týmu:

Ohledně nastavování cílů s klienty a jejich vyhodnocování tak tam si každý pracovník nastavil trošičku jiný systém, aby těm klientům připomínal, o čem ta práce je a častěji se o tom bavili. Více se snažíme vysvětlovat, co to znamená a proč se o tom bavíme a proč se o tom bavíme pořád dokola. Prostě pozitivum, každý jsme si z toho vzali to, co je pro nás výhodné a pracujeme na tom.

Dalším z bodů plánu změny SOS Kompas Prostějov bylo nastavení platformy pro setkávání s pracovníky OSPOD Prostějov. Z evaluačních rozhovorů vyplynulo, že během působení průvodců změnou se uskutečnila dvě setkání. Těch se účastnili všichni zaměstnanci SOS Kompas a většina pracovníků OSPOD v Prostějově. Setkání v rámci této nově vytvořené platformy se osvědčilo a mělo by se konat pravidelně (cca 2x za rok). Omezení spojená s koronavirem však další setkání dočasně odsunula na dobu pozdější.



V rámci evaluace tohoto bodu byla kontaktována vedoucí odboru sociálních věcí v Prostějově, která po dvou zrealizovaných setkáních hodnotí tuto aktivitu velmi pozitivně. Jsou naplněna její očekávání: vzájemné představení pracovníků (v rámci personální obměny), informovanost o nových skutečnostech a aktualitách týkajících se poskytování služeb společným klientům. Dále oceňuje, že díky vzájemné diskuzi v tak širokém plénu získávají pracovníci OSPOD informace o širší síti návazných sociálních a dalších služeb (finanční, zdravotní atd.), se kterými sociální pracovníci Kompasu v terénu pracují. Přestože už povýšila na jinou pozici, bude nadále podporovat tuto platformu. Vyhovovalo jí, že setkání byla v tak početném obsazení. Momentálně je to ale komplikované kvůli koronavirovým opatřením. Vedoucí odboru také v této souvislosti velmi kladně hodnotila služby Kompasu. Považuje tuto službu SAS za stabilní, s portfoliem služeb, které jsou v dané oblasti velmi potřebné. Chválila ochotu pracovníků řešit jednotlivé kauzy klientů, a hledání řešení konkrétních situací, nesetkala se nikdy s odmítnutím. A také se domnívá, že kvalita služby se odvíjí od kvality personálu, přičemž pracovnice služby považuje za odbornice a to velmi proklientsky zaměřené.

ZÁVĚREČNÉ VYHODNOCENÍ DOPADU

Celá historie spolupráce s průvodci změnou ukazuje velmi silnou změnu v náhledu na potenciální roli externího subjektu při zkvalitňování služeb: původně bylo prostředí týmu velmi rezistentní vůči evaluaci svých postupů, protože převažovalo chápání hodnocení jako něčeho formálního nebo spíše negativně zaměřeného. Zpětně na závěrečném workshopu mluvila vedoucí služby o strachu ze zpětné vazby. Prezentování výsledků metrik přineslo definitivní zlom ve spolupráci, kdy pracovníci nahlédli, že tato konkrétní podoba zpětné vazby je nijak neohrožuje, ale naopak, přináší prostor pro výrazné zlepšení schopnosti vyhodnocovat dopady služby.

Také oslovená řadová pracovnice zpětně uznala, že na začátku spolupráce byla velmi negativisticky založená – což bylo nejen horší komunikací o významu projektu, tak absencí zkušenosti s podobným typem projektu. Prvotní asociace totiž byly spojené s představou zbytečných starostí navíc. V současné době ale pozoruje jako hlavní dopad projektu v tom, že na změny nenahlíží apriori odmítavě, jako něčeho, do čeho se pracovníkovi moc nechce, dalo jí to větší nadhled: „tak si říkám, že dále se budu na ty změny dívat s nadhledem a budu si říkat, že tyhle projekty mohou něco přinést.“ Zároveň ocenila možnost být přímo u procesu změny – u jednotlivých diskuzí jak s průvodkyněmi změnou, tak v týmu samotném. Je pravděpodobné, že pokud by ji někdo pouze seznámil s výstupy, a to jako s něčím, co je potřebné pouze dodržovat, a neproběhla by ona



podstatná, byť na čas náročná fáze tvorby výstupů, tak by se vůči nim stavěla spíše odmítavě. Takt se s nově nastavenými mechanismy ztotožňuje, protože vnímá své vlastní přičinění na jejich vytváření.

Jakožto evaluátor se právě z těchto důvodů ztotožňuji s postojem, že zavedené změny jsou životaschopné i bez podpory průvodců změnou. Členové týmu by se do budoucna obdobné spolupráci nebránili, protože už budou vědět, že je to nemusí ohrožovat, ale může to přinést něco nového. Průběhu celého procesu byla zdůrazňována role vzájemné důvěry, empatie a porozumění (např. velkou roli hrál fakt, že obě průvodkyně změnou se orientovaly v systému sociálních služeb a tím dokázaly přinést neotřelou zpětnou vazbu). Je totiž pravděpodobné, že pokud by se celý proces vedení změny odehrál v jiném nastavení, které by bylo více postaveno na externích metodikách a více kontrolněji pojaté povaze průvodcování, aktéři změny by se s ní zdaleka nemuseli ztotožnit do takové míry, jako tomu bylo v případě SAS Kompas Prostějov. Vedoucí služby tak vyjádřila v závěru rozhovoru sympatie snaze realizovat projekty, které respektují fakt, že sociální služby nejdou poskytovat „přes šablonu,“ ale že je potřeba reagovat na potřeby klientů. Ačkoliv se v případě této konkrétní služby mohou výstupy spolupráce na první pohled jevit jako skromné, domnívám se, že právě tato změna nastavení otevírá službu dalším změnám, které povedou k dalšímu zkvalitňování poskytované péče s ohledem na lokální možnosti a specifika.



SOS DĚTSKÉ VESNIČKY, SOS PŘÍSTAV BRNO

Vyhodnocení dopadu aktivit v partnerské organizaci

Dopady metrik a dalších opatření	
Metriky	Metrika založená na zpětné vazbě od doprovázených pěstounů přinesla silný impuls ke zkvalitnění služeb s ohledem na potřeby pěstounských rodin.
Plán změny	Plán přímo navazoval na metriku a přinesl čtyři dílčí návrhy na úpravu poskytovaných služeb dle přání pěstounů – volnočasové aktivity, respit, krátkodobé hlídání a metodiku práce s dospívajícími.
Realizace plánu změny	Naplnění cílů plánů změny výrazně limitovala karanténní opatření a restrukturalizace organizace. Plně bylo realizováno pouze jedno opatření, další dvě byla přesunuta na rok 2021.
Změna a zvýšení kvality služeb	
Lidé	Klíčovou změnou bylo zapojení pohledu pěstounů do designování aktivit organizace .
Procesy	Došlo k posílení důrazu na zpětnovazební mechanismy. Potenciálním dopadem projektu je zavedení pozice doprovázení mladistvých, která bude oproti předchozím pokusům s dobrovolníky obsazena pracovníci organizace.
Systémové podmínky	Na této rovině nedošlo ke změně.
Stávající a plánovaný dopad na klienty služeb	
	Zohlednění aktuálních potřeb dětí navštěvující programy organizace vede k jejich větší schopnosti sociálního fungování i k odlehčení pěstounům. Poskytování individualizovaného doprovázení mladým dospělým zvyšuje jejich kompetence pro přechod do samostatného života.

Charakteristika organizace

Jedná se o velkou mediálně známou organizaci, spojovanou s podporou pěstounských rodin. Je centrálně řízená z Prahy s množstvím poboček, které jsou relativně nezávislé a s centrálou jsou propojené hlavně skrze financování a podporu marketingového obrazu. Brněnská pobočka Přístav disponuje velmi dobrým materiálním zázemím pro službu a pro návazné bydlení osmi pěstounských



rodin, nicméně hlavní těžiště spočívá v podpoře zhruba 40 pěstounských rodin. Jedním ze specifik této služby je využití psychologa.

Vstupní předpoklady

Vyhodnocení efektivity dílčích služeb. Zadání vycházelo z pražské centrály organizace, a to konkrétně od metodičky SOS vesniček. Naopak regionální manažeři a pracovníci do vyjednávání zakázky zapojeni ze začátku nebyli.

Průběh procesu vedení změny

Počáteční zapojení do projektu bylo spojeno s určitou nedůvěrou, protože o něm bylo rozhodnuto na centrále v Praze. Pracovníci postrádali informace o časové náročnosti zapojení a konkrétních výstupech spolupráce. Prvním průlomem byla pomoc průvodců změnou s dotazníky, které každoročně předkládají klientům pro získání zpětné vazby. Po rozhovorech s personálem následovala na počátku roku 2019 fokusní skupina s pěstouny, která byla posléze doplněna analýzou stakeholderů. Na počátku května 2019 došlo k prezentaci výsledků, které byly řadovými pracovníky přijaty, nicméně chyběla diskuze se středním managementem. Sami pracovníci ocenili možnost získat zpětnou vazbu, propojilo se to s jejich podprahovým vnímáním, ale zásadní roli hrála skutečnost, že se pěstouni mohli posdílet někomu jinému, než přímo pracovnícím.

Metriky a jejich role v procesu změny

Kvalita služby z pohledu uživatelů SOS dětské vesničky, z.s. (březen 2019)

Metrika je založená na skupinovém rozhovoru se šesti zástupci pěstounů – klientů, kteří představovali relativně reprezentativní vzorek z cílové skupiny (co do věku, počtu dětí, nebo faktu, zda bydlí přímo ve vesničce). Technika přinesla velmi otevřené výpovědi, které vycházejí z diskuze na téma ideální podoby podpory pěstounů versus stávající realita. Následující analýza identifikovala celkem deset témat, které nastavují stávající podobě doprovázení pěstounských rodin poměrně výrazné zrcadlo. Jedná se jak o dílčí postřehy související s konkrétním personálem (např. osobnost „tet“ či pracovníků, kde je problém častá fluktuace), s dílčími aktivitami a podporou (potřeba táborů či kroužků pro děti, doprovod do škol apod.) tak o systémový pohled, zaměřený na nedostatečné ošetření potřeb samotných dětí v náhradní rodinné péči. Podle pěstounů SOS vesničky omezily



podporu procesu osamostatňování dětí ve smyslu jejich přípravy na život v dospělosti. Došlo k výraznému omezení služeb (komunita, dětské skupiny, programy hledání bydlení); respondenti také například navrhovali využití sebezkušenostních výcviků pro posílení sebevědomí dětí. Jasně formulování ideálního stavu z perspektivy pěstounů přineslo vhodný odrazový můstek pro formulování vize služby a tvorbu plánu změny.

Služba z pohledu stakeholderů (duben 2019)

S žádostí o poskytnutí bylo osloveno 30 stakeholderů vytipovaných organizací (OSPOD, školy, další neziskové organizace), z nich odpovědělo 11 subjektů. Pro některé stakeholdery bylo obtížné na otázky odpovědět z důvodu nedostatku informací o službě doprovázení a vlastně pěstounství jako takovém (např. školská zařízení). Mezi opakovaně kladně hodnocené služby, které SOS Přístav poskytuje v rámci doprovázení, patřily kvalita a dostupnost psychologické péče, vzdělávání pěstounů a profesionální jednání klíčových pracovníků. Velmi kladně byl vyhodnocen přístup pracovníků služby k asistovaným kontaktům, včetně poskytování vhodného zázemí pro tuto potřebu. Naopak mezi kritizovanými oblastmi byla opakovaně jmenována častá fluktuace zaměstnanců (klíčový pracovník, pedagog) a bylo upozorněno na absenci práce SOS vesniček s mládeží v rámci přípravy na odchod z náhradní rodinné péče. Právě v tomto posledním bodě se zjištěné skutečnosti protínají s názorem oslovených pěstounů.

Tvorba plánu změny

Od jara byla vedena v organizaci interní debata o výběru konkrétních témat, které by se mohly stát předmětem vedení změny. V průběhu roku se nedařilo sladit časové možnosti organizace a průvodců změnou, takže až v průběhu října 2019 byla vedena s týmem Přístav diskuze nad podobou a obsahem plánu změny. Plán změny obsahuje čtyři klíčové oblasti: aktivity pro děti doprovázených rodin, respit (týdenní příměstský tábor v létě), metodiku pro práci se skupinou mladistvých v pěstounské péči a krátkodobé hlídání dětí. Všechny tyto čtyři body vychází přímo z artikulovaných potřeb pěstounů, představuje výběr těch bodů, které organizace vyhodnotila jako zásadní a zároveň realizovatelné. Návrh plánu změny obdržela organizace v písemné podobě a byl do konce roku 2019 schválen v navrhované podobě.



Plán změny – výběr (leden 2020)

1. Aktivity pro děti doprovázených rodin	SOS Přístav bude nabízet dlouhodobější pravidelné volnočasové aktivity při zohlednění potřeb dětí vzhledem k jejich věku. Kroužky budou organizovány s větším časovým předstihem a na půl roku dopředu. Období, na které se bude plánovat, kopíruje školní rok, tedy aktivity plánované od září a pak od února. Aktivity jednorázové/mimořádné budou plánovány a dány na vědomí rodinám s minimálně měsíčním předstihem.
	Dílčí evaluace: Byla vytvořena nabídka aktivit s přihlédnutím k věku dětí, aktivity jsou nabízeny s dostatečným předstihem.
2. Respit – volno pro pěstouny	Služba bude od léta roku 2020 pořádat příměstský tábor a víkendové pobyty pro děti z pěstounských rodin. Z personálních a finančních důvodů není možné pořádat pobytové letní tábory mimo město, řešením mohou být týdenní příměstské tábory vedené zaměstnanci SOS vesniček. Bude tak po dobu 5 dnů od rána do odpoledních hodin zajištěn program pro děti a pěstouni mohou využít čas bez dětí pro odpočinek. Pro přijetí na tábor nebudou dána omezující kritéria a bude tak možnost umístit i děti se specifickými problémy, které si vyžadují náročnější práci personálu tábora.
	Dílčí evaluace: Nabídka respitní péče pro pěstouny, která nebude aplikovat selekci dětí.
3. Vypracování metodiky pro práci se skupinou mladistvých v pěstounské péči	Vytvoření metodiky pro práci se skupinou mladistvých bude součástí akčního plánu služby na rok 2020. Zásadním momentem pro systematickou práci s rodinami s mladistvými bude v SOS Přístav rozšíření práce sociálního pracovníka o doprovázení mladistvých. Ten se bude zaměřovat na podporu v oblastech výchovy a vzdělávání a dalších potřebných oblastí včetně vzájemné komunikace a vztahů mezi mladistvým a pěstouny. Nebude suplovat pěstouny či plnit roli „dalšího rodiče“.
	Dílčí evaluace: Je vytvořena metodika práce s dospívajícími v pěstounské péči, která bude diskutována s průvodci změnou.
4. Krátkodobé hlídání dětí	Protože není možné z organizačních důvodů rozšířit personál o další zaměstnance na pozice rodinných asistentek, situaci bude řešena formou hledání dobrovolníků, kteří budou práci rodinného asistenta zastávat vždy pro konkrétní rodinu. Pokud SOS Přístav získá a stabilizuje potřebný počet těchto asistentů, dojde ke snížení střídání různých osob v daných rodinách. Zároveň se komunikace o termínech hlídání a očekáváních přenáší na úroveň asistent – pěstoun. SOS Přístav bude sehrávat roli hledání a následného zprostředkování asistenta pro konkrétní rodinu a dále roli podpory asistenta v oblasti rozvoje kompetencí pro jeho práci v rodině (vzdělávání, supervize).
	Dílčí evaluace: Nastavení a spuštění systému rodinných asistentů z řad dobrovolníků



Realizace plánu změny

První bod z plánu změny, tedy volnočasové aktivity pro děti z pěstounských rodin, začaly být naplňovány už od začátku školního roku 2019/20. Před otevřením kroužku bylo provedeno dotazování mezi pěstouny a dětmi ve vesničce ke zjištění zájmu o tuto pravidelnou aktivitu. Z něj vyplynulo, že školní děti (od 2. třídy výše) preferují kroužky mimo vesničku (školní nebo ve střediscích volného času). Pedagožka to vítá, protože je to příležitost, jak integrovat děti z pěstounské péče mezi vrstevníky i mimo školní výuku. Kroužek „Klubík“ byl otevřen pro děti předškolního věku a prvňáčky (4 – 7 let). Cílová skupina byla 11 dětí – všechny z rodin žijících v brněnské SOS vesničce. Témata kroužku byla pestrá, zaměřují se na výtvarnou výchovu, pracovní výchovu, práci na zahradě, vaření, pečení. Samy děti si vyžadují častou změnu. Podle zpětné vazby od pěstounů byly průběžné ohlasy pozitivní. Děti se do kroužku těšily a zvykly si na pravidelnost; také mezi nimi vznikají pozitivní kamarádské vazby, skupina se postupně stmelila, což se přenáší na kontakt dětí mimo kroužek (život ve vesničce). Vedle těchto aktivit byla pro starší děti jednou měsíčně pořádána tematická setkání – první bylo zaměřeno na zjištění zájmu mladistvých, účast ale byla příliš nízká.

Druhý bod programu – respit pro pěstouny v podobě tábora pro děti - nebyl zatím na jaře 2020 naplánován na prázdniny, ale vložen do rozpočtového plánu na rok 2021. Z aktivit byl plánován pouze víkendový program v květnu. Z důvodu koronavirových omezení ale nakonec došlo k výraznému omezení aktivit a přenastavení programu na léto.

V rámci plnění třetího bodu plánu změny (tvorba změny) byl na 26. března 2020 naplánován workshop, který se měl konat přímo v prostorách SOS vesniček v Brně-Medlánkách. Měl být věnován vzájemné výměně zkušeností a příkladů dobré praxe z oblasti doprovázení mladistvých v NRP a mladých dospělých, kteří tuto péči opouští. Primárně se téma workshopu mělo zaměřit na metodiky, které se v této oblasti sociální práce používají, a to z pohledu zvyšování kvality služeb a možností inovativních přístupů. Z důvodu nařízení nouzového stavu ve spojitosti s šířením koronaviru byl workshop zrušen a téma metodiky odloženo na neurčito.

VYHODNOCENÍ PLÁNU ZMĚNY

V případě prvního bodu, se plán změny promítl jak do obsahu nabízených volnočasových aktivit, tak do způsobu jejich prezentace. Pro pěstounské rodiny bylo důležité, mít k dispozici informaci o formátu i času nabízené řízené činnosti v předstihu na začátku školního roku, popřípadě v pololetí. I přes nabídku širšímu spektru dětí se nakonec ustálila skupina předškolních a mladších školních dětí,



ze starších se přihlásily pouze tři děti. V evaluačním rozhovoru jsme došli ke zjištění, že je vlastně dobře, když větší děti reagují spíše na nabídku volnočasových aktivit mimo SOS dětské vesničky. Ke změně došlo také ve způsobu vedení, protože pěstouni nebyli spokojeni se způsobem řízení a nedostatkem autority na straně dobrovolníků, nyní došlo k vytvoření jasného režimu ze strany pedagožky volného času. Děti ji navíc znají z běžného „provozu“, kdy je otevřená klubovna v každém pracovní den, ale činnost probíhá spíše na individuální bázi.

Respitní volno jakožto druhý plán změny bylo nabízeno, byť v jiném modu, než bylo plánováno původně. Kvůli karanténním opatřením nebyla realizována nabídka v jarních měsících. Byl ale realizovaný příměstský tábor, kterého se účastnily zatím spíše mladší děti, které využívali kroužek. Poptávka byla nižší, než bylo očekáváno, hlavně ze strany větších dětí, nicméně to mohlo souviset s okolnostmi z hlediska epidemiologické situace, nebo i s faktem, že rozhodnutí konat tábor padlo krátce před prázdninami. Asi hlavní změnou oproti dosavadní praxi byl inkluzivní přístup, kdy se přestalo se selekcí dětí na základě jejich projevů v chování. To byl bod, na který výrazně poukazovali pěstouni dětí s poruchami chování nebo jinými projevy, které snižují šanci jejich umístění na běžnou formu trávení času o prázdninách.

Jako nejdůležitější téma plánu změny se vykrystalizovala příprava mladistvých z pěstounské péče na dospělost. Zde bylo možné vyjít z dobrých zkušeností v dřívějším období poskytování služby, kdy fungovalo individuální doprovázení dospívajících ze strany pracovníků SOS Přístav. Jednalo se ale o menší množství dětí přímo z rodin bydlících ve vesničce, což po přenesení těžiště na doprovázení většího množství rodin není udržitelný model. V současné době se klíčový pracovník v rodině zaměřuje na akutní záležitosti, které je potřeba řešit a dlouhodobá potřeba doprovázení do dospělosti je zatím upozaděna. Z tohoto důvodu bude od nového roku 2021 vytvořena a nabízena inovace, kdy bude vedle klíčové pracovnice působit v několika rodinách také sociální pedagožka, která se zaměří právě na individuální doprovázení mladých lidí. Tento formát má podle pracovníků naději na řešení palčivých dilemat, které dlouhodobě ve své práci řeší: doprovázení pěstounů reaguje více na potřeby dospělých (vzdělávání, poradenství), než specificky umístěných dětí; rodiny by stály o tutora, nebo doprovázející období např. z řad studentů, vrstevníků, přičemž ale není jednoduché takového stabilního jedince stejného pohlaví zajistit; cílovou skupinu teenagerů se nedaří nalákat na skupinové aktivity ve vesničce, ale v rámci individuálního doprovázení je naděje na vybudování hlubšího vztahu s kmenovou zaměstnankyní. Kontakt v pravidelném týdenním režimu nebude omezen např. rytmem semestru a zkouškového období či prázdnin (typické výpadky pro dobrovolníky z řad vysokoškolských studentů).



Zároveň se zaváděním nového modelu se organizace postupně vrátí k tématu metodiky pro doprovázení dospívajících, která bude tvořena jako určitý výstup z nově zaváděného modelu práce.

Poslední bod plánu změny se týkal hlídání menších dětí v případě, že pěstouni potřebují možnost věnovat se dětem jiným, nebo si něco vyřídit. Zde se možnost zapojení pracovníce týkalo dvou způsobů – jednak to byly pravidelné aktivity, kdy bylo možné naplánovat dopředu určitý časový úsek v rámci týdenního rozvrhu. O něco obtížnější to je s jednorázovými aktivitami, které je třeba plánovat s měsíčním předstihem. Protože ale dle pěstounů nebyla kapacita pracovníce dostatečná, tak hledala vedoucí služby možnost využití dobrovolnice, která by byla navázána na konkrétní rodinu, se kterou by si mohla vybudovat užší vztah. Tento model se podařilo realizovat v jednom případě, nicméně v průběhu školního roku tato dobrovolnice sama odešla na rodičovskou dovolenou. V současné době se ustálil model využívání jedné osobní asistentky na hlavní pracovní poměr a jedné na DPP, což pokrývá aktuální poptávku. Tento bod plánu změny tedy naplněn nebyl, ale nyní se organizace s ohledem na limity ve finančních a personálních kapacitách soustředí na třetí bod – doprovázení dospívajících.

ZÁVĚREČNÉ VYHODNOCENÍ DOPADU

Závěrečné vyhodnocení dopadu proběhlo formou evaluačních rozhovorů s dvěma pracovníci Přístavu (vedoucí služby a pedagožka volného času) a s dvěma zástupci pěstounů, na které byl předán kontakt službou. V obou případech se jedná o rodiny, které nežijí přímo ve vesničce a jejich spolupráce s SOS Přístavem je dlouhodobá. Nicméně mají spíše větší děti v teenagereském věku, tudíž se jich většina bodů plánu změny až tolik netýká (respit, hlídání, volnočasové aktivity). Oba pěstouni potvrdili, že zájem jejich dospívajících dětí o aktivity ve vesničce výrazně opadl, protože vyhledávají jiný typ činností. Zároveň ale v obou případech byla velice výrazně oceňovaná služba psycholožky, která terapeuticky působí na děti v pěstounské péči v náročných obdobích. Pěstounka dále artikulovala potřebu určité asistence pro dospívající děti v péči, ideálně v podobě mladého dobrovolníka – tutora stejného pohlaví, který by doprovázel svěřené děti na cestě do dospělosti. Dříve navíc prý organizace poskytovala službu „komunita mládeže“, což byl program zaměřený na trénink osamostatňování a dovedností spojených se samostatným bydlením.

Pro obě pracovníce byl stále zásadním momentem spolupráce screening v podobě množství cenných podnětů ke službě ze strany pěstounů. Důležité bylo, že se díky takto fixované zpětné vazbě podařilo artikulovat to, co bylo v rámci týmu spíše v podobě určitého „tušení“. Pro vedoucí služby se jedná o



dokument, ke kterému se průběžně vrací a konfrontuje s ním jak stávající stav služby, tak plány na její rozvoj:

Já jsem měla pocit, že jsem se dozvěděla strašně moc podnětů, které bychom se nedozvěděli systematicky a strukturovaně, pokud by to neříkali někomu jinému. Pěstouni tím, že to neříkali klíčové pracovníci, ale třetím osobám, byli velmi otevření a velmi věcní. Byla jsem nadšená a nečekala jsem tolik podnětů, jak je můžou pěstouni dát. Je to pro nás motivem, proč ty změny dělat. Věděli jsme, co ti pěstouni potřebují, bylo to jasné a mělo to strukturu. Měli jsme možnost nad tím přemýšlet a část z toho se nám toho realizovat povedlo, takže i stále to má smysluplný dopad.

Pracovnice volného času zase byla v situaci, kdy výstupy screeningů byli k dispozici, kdy nově na tuto pozici nastupovala, což ji dle vlastních slov vytvořilo určitou strukturu díky vědění o potřebách pěstounů a jejich dětí. Následně v průběhu podzimu 2019 rozpracovala jednotlivé body, což ale výrazně limitovala následně karanténní opatření.

Jako hlavní výstup vnímá vedoucí služby podpoření týmu směrem k vytrvalosti v získávání zpětné vazby od pěstounských rodin. Někdy se totiž stává, že pěstouni mohou působit pasivně, nebo i spokojeně, nicméně je důležité nerezignovat a neustále se doptávat a ubezpečovat, že dostávají doopravdy vše, co potřebují. S tímto tématem souvisí i úprava využívaných dotazníků spokojenosti, které nyní více cílí na konkrétní témata ve spolupráci. Spolupráce se SocioFactorem tedy vedla k podpoře intenzity a způsobu získávání zpětné vazby od klientů.

Z pohledu evaluátora vnímám jako zásadní výstup znovuoobnovení doprovázení mladistvých organizací. Ukazuje se, že je to téma, které je v souvislosti s pěstounskými rodinami výrazně podceňováno, a to z více stran: ze systémového hlediska, často pak i ze strany doprovázejících organizací, ale i samotnými pěstouny. Velmi zajímavý je model, kdy by doprovázející pracovníce byla někým, kdo je na plný úvazek zaměstnán a má tedy větší perspektivu i stabilitu než dobrovolník, a zároveň se může plně soustředit na doprovázení dítěte, protože rodině zůstává klíčová pracovníce. Právě toto oddělení agendy skýtá velmi zajímavý potenciál a námět pro vyhodnocení efektivity tohoto způsobu práce.



SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

DVECK, C. *Nastavení mysli. Nová psychologie úspěchu, aneb naučte se využít svůj potenciál.* Brno: Jan Melvil Publishing, 2017.

KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice.* Praha: Management Press, 2015.

LALOUX, F. *Budoucnost organizací. Průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování.* Praha: PeopleComm, 2016.

SEDDON J. *Bez příkazů a řízení. Přehodnocení managementu pro štihlou službu.* Praha: Česká společnost pro jakost 2008

SENGE, P. *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace.* Praha: Management Press, 2016.

ZOKAEI, A., SEDDON, J., O'DONOVAN, B. *Systems Thinking: From Heresy to Practice. Public and Private Sector Studies.* London: Palgrave Macmillan 2011