

Inovativní přístupy  
v podpoře ohrožených rodin  
v Pardubickém kraji

# Provázení změnou v kontextu sociálně právní ochrany dětí

Metodika pro průvodce  
změnou kvality služeb  
OSPODů

Srpen 2023



Publikace vznikla v rámci projektu "Inovativní přístupy k podpoře ohrožených rodin s dětmi v Pardubickém kraji" registrační číslo CZ.03.3.X/0.0/0.0/15\_018/0015433 financovaného z Evropského sociálního fondu

#### AUTOR

Richard Kokeš (Gov Lab s.r.o.)

#### NA PUBLIKACI A PROVÁZENÍ ZMĚNOU V PROJEKTU SE PODÍLELI

Kateřina Netolická, Martina Šťastná, Zuzana Horáčková,  
Kristýna Mrázková, Olga Landová, Helena Miklová, Simona Burešová  
(Pardubický kraj)

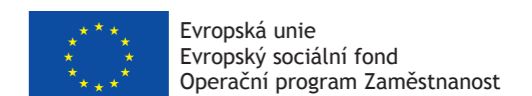
Daniel Jirát, Alice Fischerová, Kateřina Halaštová (Gov Lab s.r.o.)

#### PARTNEŘI PROJEKTU

Pardubický kraj, město Česká Třebová, město Žamberk,  
město Lanškroun, Gov Lab s.r.o., Univerzita Pardubice

#### GRAFICKÁ ÚPRAVA

Uyanga Undarmaa



# Seznam zkratek

<b>ORP</b>	<b>OBEC S ROZŠÍŘENOU PŮSOBNOSTÍ</b>
<b>OSPOD</b>	<b>ORGÁN SOCIÁLNĚ PRÁVNÍ OCHRANY DĚTÍ</b>
<b>SPOD</b>	<b>SOCIÁLNĚ PRÁVNÍ OCHRANA DĚTÍ</b>
<b>MPSV</b>	<b>MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCI</b>

# Provázení změnou a projekt

## Inovativní přístupy v podpoře ohrožených rodin v Pardubickém kraji

Tato publikace má za ambici stát se odkazem zkušeností získaných prostřednictvím projektu Inovativní přístupy v podpoře ohrožených rodin v Pardubickém kraji. Odkazem, který bude inspirovat a motivovat k realizaci podobných aktivit, které jsme v týmu asi čtyřiceti lidí v průběhu tří a půl let zažili.

Cílem našich aktivit bylo rozvinout systém týmového učení mezi organizacemi v systému sociálně právní ochrany dětí v Pardubickém kraji. Učení, které bude zaměřené na smysl, na zvyšování bezpečí ohrožených dětí v kraji. Strategii učení jsme zvolili proto, že jsme chtěli, aby po konci projektu podporované týmy pokračovali v započaté cestě. Aby se už nikdy nepřestaly učit, jak krok po kroku dělat Pardubický kraj bezpečnější pro děti.

Na následujících stránkách a kapitolách vás budeme postupně provázet příběhem projektu, kterým jsme prošli. Od prvních schůzek až po naděje, které máme nyní, kdy projekt uzavíráme. Příběh doplňujeme o typy z učení, kterým jsme sami prošli, nabízíme, co bychom už dnes udělali jinak, na co bychom si dali pozor, co bychom dělali navíc. V publikaci také naleznete odkazy na teorie a metody, ze kterých jsme čerpali.

Základní perspektivou, přes kterou zde projekt prezentujeme, je perspektiva průvodců změnou. Ukazujeme roli průvodce v rozvoji učení týmů a systémů, jeho kompetence, procesy, výstupy. Průvodce by však bez silného týmu okolo sebe ve velikých veřejnosprávních systémech měl velmi omezené možnosti, jak působit. Proto z perspektivy průvodců změnou ukazujeme příběh celého projektu, včetně vzdělávacích, síťovacích a dalších setkání, které celý tým průběžně zajišťoval.

V jednotlivých kapitolách vás nejprve provedeme etapou přípravy celého projektu, jeho začátku, startu práce s jednotlivými týmy, obdobím testování nových postupů a postojů, aktivitami spojenými s šířením výstupů do celého systému SPOD v Pardubickém kraji a nakonec probereme efekty, které vnímáme, že se nám podařilo dosáhnout. Závěrečné slovo věnujeme tomu, jaké obzory se otevírají při ukončení projektu.

Zkušenost, kterou jsme prošli, byla natolik hluboká, že nejsme schopni vše předat psaným textem. Pokud vás následující řádky budou inspirovat a napadají vás otázky, neváhejte se na nás obrátit, rádi vám naše zkušenosti předáme také osobně.

# Obsah

## Systemový projekt s provázením změnou

15	<b>PŘÍPRAVA PROJEKTU</b>	
31	<b>ROLE PRŮVODCE ZMĚNOU</b>	
43	<b>FÁZE PROVÁZENÍ 1:</b>	<b>ZAPOJIT A MOTIVOVAT</b>
58	<b>FÁZE PROVÁZENÍ 2:</b>	<b>PODPOROVAT V NALÉZÁNÍ ŘEŠENÍ A DRŽET NA CESTĚ ZA SMYSLEM</b>
78	<b>FÁZE PROVÁZENÍ 3:</b>	<b>PODPOROVAT V UDRŽENÍ ZMĚNY A ŠÍŘENÍ</b>
91	<b>EFEKTY A CO PO PROJEKTU</b>	

## Galerie výstupů provázení

99	<b>FÁZE PROVÁZENÍ 1</b>	<b>ZAPOJIT A MOTIVOVAT</b>
114	<b>FÁZE PROVÁZENÍ 2</b>	<b>PODPOROVAT V NALÉZÁNÍ ŘEŠENÍ A DRŽET NA CESTĚ ZA SMYSLEM</b>
129	<b>FÁZE PROVÁZENÍ 3</b>	<b>PODPOROVAT V UDRŽENÍ ZMĚNY A ŠÍŘENÍ</b>

# Pro koho dokument je?

V následujících stránkách představujeme projekt z perspektivy průvodců změnou v jeho celistvosti. Projekt totiž cílil na systémovou změnu. Cílem nebylo pouze provázení jednotlivých týmů a změna v jejich fungování, ale také změna ve fungování mezi týmy a mezi krajskou úrovní a úrovní měst. Dokument se tak dá číst z pohledu různých rolí ve veřejné správě.

## **PRO DESIGNÉRY INOVACÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ**

Dokument má ambici předat relativně ucelenou zkušenost od přípravy až k efektům systémového inovačního projektu. Projekt je svého druhu relativně unikátní, a je zkušeností, jak lze dosahovat systémové změny přes vytváření inovačních hnízd s využitím rámců jako je design služeb (Human centred design) nebo systémové myšlení (Vanguard method).

## **PRO PRŮVODCE ZMĚNOU**

Nejvíce obsahu je v dokumentu věnováno samotnému provázení změnou – metodické výbavě průvodce, jeho pracovním postupům a výstupům jeho práce. Začínající průvodci změnou získají základní přehled nad rolí průvodce a jeho způsoby práce, zároveň jsou v dokumentu k dispozici odkazy pro další studium. Pro zkušené průvodce mohou být užitečné naše tipy k provázení a reflexe našeho učení.

## **PRO ZADAVATELE PROJEKTU A DONORY**

Ucelenost dokumentu může zadavatelům a donorům systémových změn ve veřejném sektoru nabídnout pohled na to, jak strategicky proměňovat veřejný sektor. To lze dělat různými strategiemi. Zde sdílíme, jak změnu dělat prostřednictvím rozvoje kapacit a procesů učení se.

## **PRO VEDOUCÍ PRACOVNICE A PRACOVNICE PODPORUJÍCÍ RODINY V OBLASTI SOCIÁLNĚ PRÁVNÍ OCHRANY DĚTÍ**

Pro vedoucí pracovníce týmů sociálně právní ochrany dětí je v dokumentu dostupný pohled na způsob rozvoje jejich týmů prostřednictvím organizačního učení a podpory průvodce změnou.

Pracovnice s rodinami mohou najít užitečné nástroje pro práci s rodinami (zejména v galerii výstupů v druhé části).

# Jak číst tento dokument?

Dokument je psán jako příběh projektu tak, jak šel čas. Od přípravy samotného projektu až po plány navazující na projekt po jeho skončení. V druhé části dokumentu je k dispozici galerie výstupů provázení.

Projekt byl po celou dobu komplexní, mnoho-  
vrstevnatý a zároveň unikátní. Pokud se tedy  
pouštíte do podobného projektu, zkušenost  
z něj bude zcela jistě v řadě ohledu jiná, svá.  
Proto na konci každé kapitoly nabízíme tipy  
na teoretické a metodické materiály, ze kte-  
rých jsme brali inspiraci.

## Systemový projekt s provázením změnou

### PŘÍPRAVA PROJEKTU

První kapitola se zabývá obdobím před začátkem projektu a tím, jak jsme projekt designovali. Věnujeme se zde nastavení partnerství tří institucí, stanovování cílů a přípravě konceptu inovačních hnízd – tří OSPODů, odkud budeme zespoda vyvíjet a šířit inovace přes Pardubický kraj. Ve druhé části kapitoly představujeme složení realizačního týmu a jeho pracovní rytmus.

### ROLE PRŮVODCŮ ZMĚNOU

Druhá kapitola představuje roli průvodce změnou. Dočtete se v ní, jak vypadá proces provázení, jakými principy jsme se jako průvodci řídili, jaké nástroje jsou průvodcům k dispozici.

### FÁZE PROVÁZENÍ:

#### 1. ZAPOJIT A MOTIVOVAT

Tato kapitola, stejně jako následující dvě nabízí postup, tipy a naše zkušenosti ze začátku provázení týmu. Zabývá se tím, jak dojít k zakázce, na které bude chtít tým dál pracovat.

#### 2. PODPOROVAT V NALÉZÁNÍ ŘEŠENÍ A DRŽET NA CESTĚ ZA SMYSLEM

Druhá fáze provázení se zaměřuje na provázení změnou, které vede k vytváření nových postupů a nástrojů pro zlepšení kvality služeb OSPODů. Hlavním tématem této části je, jak přistoupit k vytváření prototypů a testování. A jaké podmínky jsou k tomu potřeba.

#### 3. PODPOROVAT V UDRŽENÍ ZMĚNY A ŠÍŘENÍ

Ve třetí fázi provázení se zabýváme hlavně tím, jak šířit výstupy z jednoho týmu do dalších a do celého systému.

### EFEKTY A CO PO PROJEKTU

Nakonec reflektujeme efekty naší práce, které jsme jako průvodci pozorovali. Snažíme se, abychom zachovali anonymitu jednotlivých týmů, a tak je představujeme jako seznam. V kapitole se také krátce věnujeme plánům Pardubického kraje po projektu.

## Galerie výstupů provázení

V druhé části publikace se pak můžete seznámit s širší paletou výstupů provázení. Ty jsou řazeny podle tří fází provázení.

# Příprava projektu

Systemový projekt  
s provázením změnou

## PŘÍPRAVA PROJEKTU

ROLE PRŮVODCE ZMĚNOU

FÁZE PROVÁZENÍ 1:

ZAPOJIT A MOTIVOVAT

FÁZE PROVÁZENÍ 2:

PODPOROVAT V NALÉZÁNÍ ŘEŠENÍ  
A DRŽET NA CESTĚ ZA SMYSLEM

FÁZE PROVÁZENÍ 3:

PODPOROVAT V UDRŽENÍ ZMĚNY A ŠÍŘENÍ

EFEKTY A CO PO PROJEKTU

# Začátek

Byl rok 2019 a Pardubický kraj právě dokončoval projekt spojený s transformací dětských domovů. Úvahy se stáčely k orgánům sociálně právní ochrany dětí na obcích (dále je označujeme už pouze jako OSPODy). OSPODy jsou v procesu práce s rodinami dříve než dětské domovy, mohou předcházet tomu, aby děti v dětských domovech vůbec končily.

V červnu 2019 navštěvují dvě kolegyně z Pardubického kraje kancelář firmy Gov Lab s vizí transformačního projektu financovaného ze systémové výzvy oddělení sociálních inovací MPSV. Společně se díváme na případ transformace Amsterdamského OSPODu o 500 zaměstnancích, který ji započal v roce 2009. Velmi rychle se shodujeme – jde o změnu myšlení u pracovníků OSPODů i jejich vedoucích. Je potřeba jinak přemýšlet nad tím, kdo rodiny s ohroženými dětmi jsou, co je motivuje a co potřebují. A zároveň vnímat takovou práci jako nikdy nekončící proces učení – svět se mění a potřeby rodin také.

Pardubický kraj oslovuje kolegy z Univerzity Pardubice a do týmu se hned ze začátku přidává budoucí garantka evaluace. Jsme tři partneři, kteří se s energií pouští do výzvy. Máme 6 měsíců na přípravu projektu. Chceme vytvořit tři hnízda, ve kterých budeme pilotovat nové přístupy práce s rodinami s ohroženými dětmi. Ty pak bude krajský tým šířit po celém kraji. Čeká nás velké dobrodružství. Víme, že aby se nám naše ambice podařilo naplnit, budeme se my muset změnit také.

# Příprava konceptu

Přemýšlíme nad základním designem projektu a inspirováme se Amsterdamským OSPODem. Tam začínali s jedním týmem, který prošel změnou a pak postupně procházeli další a další týmy stejným procesem (dohromady postupně prošlo změnou více než 30 týmů). Využili k tomu postupů „Vanguard method“. Tak postupně dospěli k novému OSPODu – méně úřednickému a represivnímu, a naopak více terénnímu a podporujícímu.

My jsme ale v trochu jiné situaci. Amsterdamský OSPOD měl možnost každému týmu, který procházel transformací, vytvořit několikaměsíční časový prostor, ve kterém nemusel obsluhovat rodiny. Měl čas na procházení proběhlých případů, na jejich analýzu, na přemýšlení, jak by služba mohla vypadat jinak (v metodě Vanguard je to tzv. fáze „check“). Námi podporované týmy budou naproti tomu změnou procházet za běžného pracovního shonu. Bude to jiné.

Přicházíme s konceptem transformativního designu projektu, kdy se změna utváří v ohraničeném hnízdu a z něj se šíří do celého systému (viz teorie na konci kapitoly). Zapojíme tři z patnácti OSPODů působících na ORP a krajský OSPOD. Krajský OSPOD bude mít kontrolní a metodickou roli. A bude tak zdrojem šíření praxe z „hnízd“ prvních tří OSPODů do zbylých dvanácti. Inspirovaní Amsterdamelem připravujeme harmonogram tak, že začneme pracovat s jedním OSPODem a zhruba v 6 měsíčním cyklu budeme spouštět práci s dalšími.

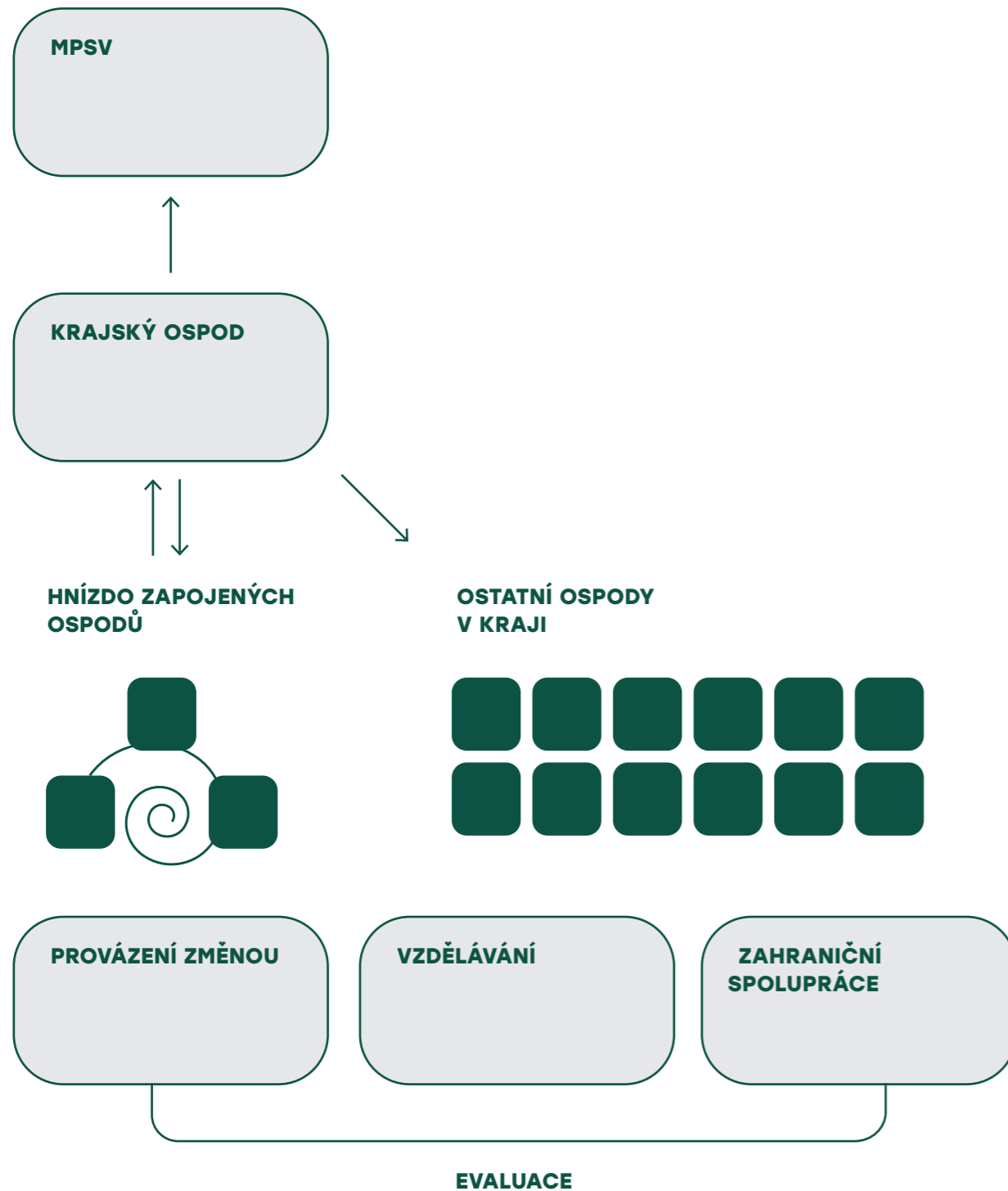
Chceme respektovat místo, ze kterého každý jeden OSPOD vychází. Každý je jiný, každý má jiný region, jiné zkušenosti, jiné potřeby, jiné silné stránky. Cílem

není přepnout OSPODy ze stavu „a“ do stavu „b“ (např. tím, že všechny naučíme jednu konkrétní metodu), ale roztočit na úrovni celého kraje spirálu učení zaměřeného na zvyšování kvality služeb SPOD, která nepůjde zastavit. Takového učení, které stojí na vnitřní motivaci, které vychází z aktuálních potřeb, a které se zaměřuje na posilování smysluplnosti poskytovaných služeb. To je hlavní úkol provázení změnou.

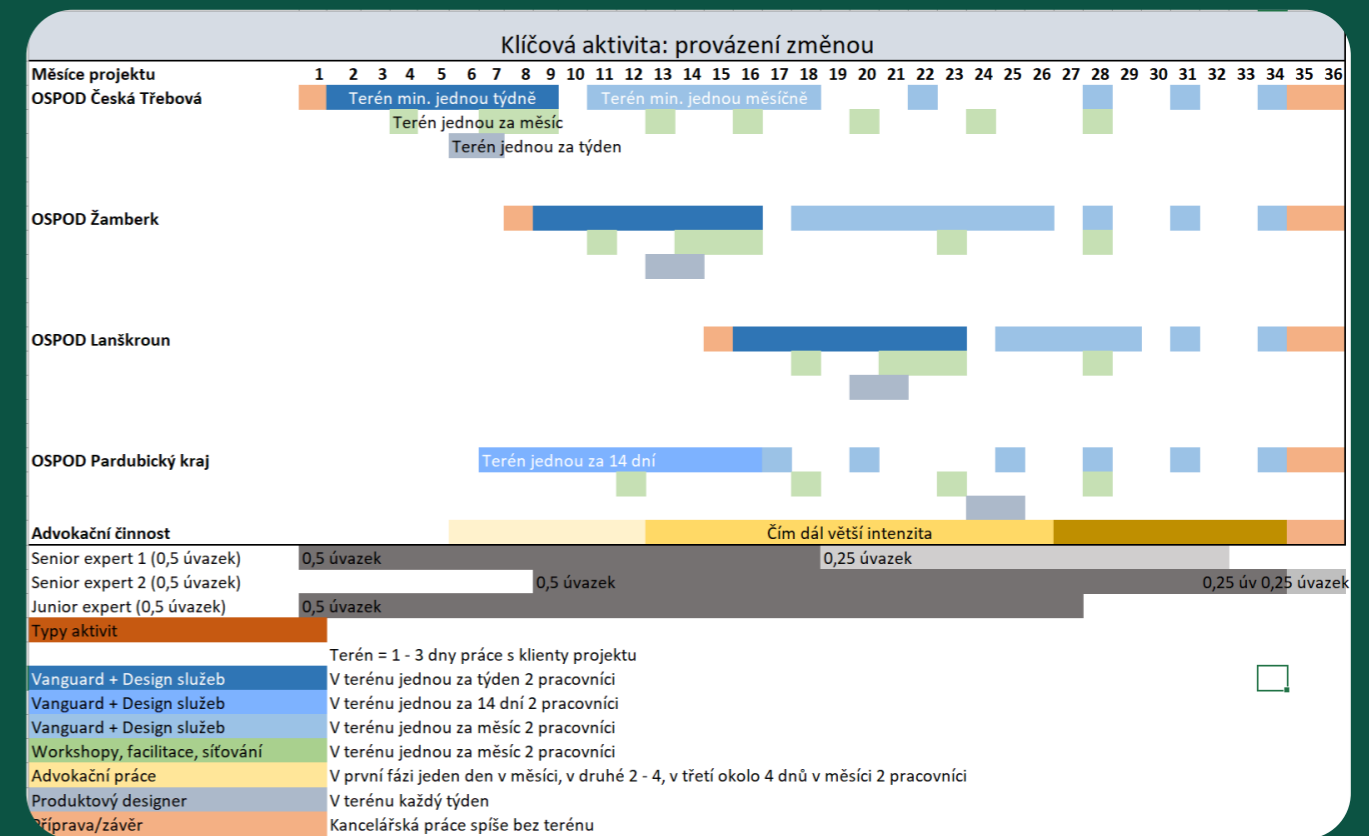
Každý zapojený OSPOD si vybere jedno hlavní téma, na které se zaměří, které z něj „vyjde“. Zároveň bude testovat výstupy ostatních zapojených OSPODů a tím je formovat pro tzv. „šíření“. To znamená, že tým pracuje na jednom tématu, ale učí se zároveň o nejméně třech dalších tématech. Krajský OSPOD kromě zpětné vazby k testování z výstupů postupně zformuje metodické portfolio a rozvine své metodické služby tak, aby širil to dobré, co se v projektu vytvoří.

Metodicky jsme se pro provázení rozhodli využít principů designu zaměřeného na člověka (HCD) a metody Vanguard (Vanguard method). Obě me- se zaměřit na klíčová místa služeb tak, aby došlo ke změně dopadu na klienta. HCD volíme proto, že poskytuje kromě skvělé perspektivy pro rozvoj služeb také balík workshopových technik. Prostřednictvím těchto metod plánujeme s týmy pracovat tak, aby samy formovaly svoje učení a my jen podporovali jejich seberozvoj. Metoda Vanguard pak obohacuje HCD o systémové myšlení. To je v komplexním světě veřejných služeb nezbytné – žádná organizace neposkytuje občanům ucelenou službu, ale spolupracuje s dalšími institucemi veřejného nebo neziskového sektoru.

# Design projektu



# Předpokládaný harmonogram projektu





# Jaké měl projekt stanoveny cíle

Projektové cíle formulujeme tak, aby byly otevřené, zaměřené na rodiny a na děti. Aby umožňovaly OSPODům nalézt svou cestu k jejich naplnění. Zároveň v průběhu projektu cíle pracovně zkonkrétňujeme a posilujeme tím důležitost vztahové roviny práce OSPODŮ.

## Projektové cíle

**CÍLEM PROJEKTU JE INDIVIDUALIZOVANÁ A KOORDINOVANÁ PRÁCE NA ZAJIŠTĚNÍ BEZPEČÍ DÍTĚTE, KDY JE RODINA PLNOHODNOTNÝM ČLEMEM TÝMU.**

Cíle chceme dosáhnout prostřednictvím rozvinutí procesu procházení změnou v oblasti sociálně-právní ochrany dětí za účelem zlepšování situací ohrožených dětí a rodin.

Smyslem je rozvinout schopnost institucí okolo rodiny v krizi systematicky využívat prostředky co nejučelněji a průběžně vyhodnocovat efektivitu své práce na základě sledování úspěšnosti práce jak ze strany úřadu, tak ze strany ohrožených rodin.

### PODCÍLE

### TO ZNAMENÁ ABY:

- byl co největší poměr kapacit institucí vynakládán na přímou terénní podporu rodiny v krizi (na úkor vytváření papírů, reportů, kontroly bez jasného efektu),
- za stejné peníze bylo poskytováno čím dál více podpory rodinám
- byly služby v co největší míře přizpůsobovány na míru potřebám rodin v krizi,
- bylo systematicky vyhodnocováno, co z úkonů veřejné správy a neziskových institucí okolo rodiny skutečně pomáhá, komu, za jakých podmínek a aby tyto informace sloužily pro neustálou úpravu poskytování služeb rodinám v krizi,
- aby rodiny v krizi získaly pomoc ve správném okamžiku ještě před tím, než problémy dosáhnou neřešitelné závažnosti.

### PRACOVNÍ CÍLE FORMOVANÉ V PRŮBĚHU PROJEKTU

Rodiny mají v OSPODu partnera.

Komunikace mezi OSPODem a rodinou je otevřená a systematická.

Rodiny se neustále orientují v procesu. Chápu, co se děje a proč.

Jednotlivci v rámci systému umí pracovat s nesouhlasem a se zpětnou vazbou.

Pracovníci OSPOD si kladou otázky ohledně plnění smyslu. Neustále vidí dítě. Přemýšlí, co dělat jinak, co může fungovat lépe. Nebojí se zkoušet nové věci a učit se.

Změna u rodin je podporována přístupem zaměřeným na řešení. Neboli staví na identifikaci zdrojů rodin a na zaměřování se na budoucnost. Zaměření pracovníků a rodin je na změnu spíše než na problémy.

# Reflexe

Kdy je systém připraven na provázení změnou?

Přestože je provázení změnou univerzální metoda rozvoje prostřednictvím učení, nemá vždy zaručený úspěch.

**PRŮVODCE POTŘEBUJE PŘED SAMOTNÝM ZAPOČETÍM PRÁCE S TÝMEM PRACOVAT NA TOM ABY:**

- byl manažer týmu ochotný pracovat na sobě a podporovat v práci na sobě ostatní,
- byly manažer i tým v procesu dobrovolně, aby bylo možné vybudovat důvěru v proces provázení a učení
- byl manažer neustále součástí procesu změny, aby nebral průvodce jako někoho, kdo má nahradit část jeho zodpovědností
- aby alespoň část týmu byla ochotna na sobě pracovat, hledat cesty vpřed, mluvit o svých potřebách.

Průvodce před započítím práce s týmy může tyto věci určitým způsobem vyvolat. Může inspirovat svou vlastní vizí, energií, radostí, humorem. Zároveň může hledat místa v systému, které jsou k takovému provázení nejzralejší a začínat u nich. Čím méně jsou tyto podmínky splněny, tím větší nároky na kompetence průvodce to klade. Může být užitečné nejprve nějakou dobu pracovat třeba jenom s manažerem. A je možné, že ani potom nebude možné s týmem začít efektivně pracovat. A třeba bude potřeba začít v jiné, zralejší části systému, od které se může roztočit systémová změnová spirála.

Je důležité vybudovat důvěru mezi členy projektového týmu a naučit se využívat silné stránky každého člena

Projekt se do plného výkonu dostal zhruba v polovině. Dnes nám přijde, že jsme mohli soukolí pěti spolupracujících organizací, promazat některými aktivitami na začátku a pohybovat se o něco rychleji. Měli jsme pocit, že musíme co nejrychleji začít pracovat v terénu, že musíme začít podporovat první OSPOD. Byli jsme již nejméně 6 měsíců v přípravných aktivitách ještě před tím, než projekt oficiálně začal.

Realizační projektový tým byl ale hned od startu částečně obměněný, neznali jsme se všichni dobře. Některé role se napojovaly až postupně po půl roce a později (např. projektový manažer, druhý krajský průvodce změnou).

Dnes bychom dali větší důraz na dobré poznání se v týmu, na docenění se, na pochopení zkušeností, se kterými každý z nás do projektu vstupuje, na objevení silných stránek každého, které můžeme využít.

# Metody pro budování efektivního týmu

## APPRECIATIVE INQUIRY

Skvěle využitelný je širší rámec „appreciative inquiry“ nebo česky někdy překládaný jako oceňující ptaní.

Základem oceňujícího ptaní je malý koučovací rozhovor, kdy se jeden kolega ptá druhého, jak začal dělat svou práci. Poté klade otázky objevující nejkrásnější, nejsilnější, nejsmysluplnější zážitky v práci a příběhy okolo nich. Druhým blokem jsou otázky na sny, přání. A třetím blokem mohou být otázky zjišťující, jak se to všechno má projevit právě v projektu.

Pro základní seznámení se s rámcem je možné využít publikaci Přednost přednostem zpracovanou společností SCIO již v roce 2013.



## ŠESTNÁCT TYPŮ OSOBNOSTÍ

Metod na budování týmu můžete najít celou řadu. Co můžeme doporučit je rámec 16 typů osobností. Je to nástroj, který zahrnuje test osobnostního typu a celou řadu doporučení a tipů, co každý typ osobnosti potřebuje.

Najdete tam tipy pro oblasti učení, zvládnání stresu, pro podporu silných stránek, pracovních návyků apod.

Zpracování testů a následné objevování v týmu, co to znamená, kdo jaký je a jak každého využít. Může být výborným startem do projektu, ve kterém se tým formuje nově.



[www.16personalities.com](http://www.16personalities.com)

# Design projektu: učící hnízdo

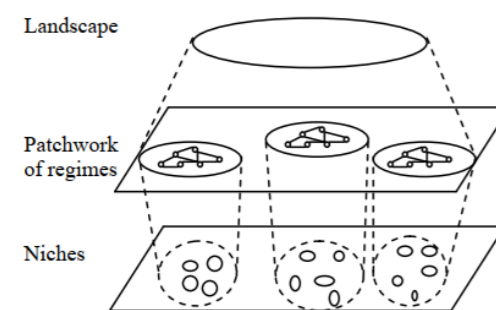
Design projektu je inspirován vědeckou literaturou zabývající se tématem transition management – neboli řízení tranzice socio-technicko-ekonomických systémů (Bosch, Weterings, 2010). Tato literatura vstřebává poznatky z významných společenských vývojových přechodů a z inovačního přemýšlení.

Jeden z přístupů, který se k tranzici využívá, je tzv. „niche management“, řízení inovačních hnízd. Logika je taková, že vytvoříte v systému blízko společenské potřebě inovační hnízdo, v rámci kterého bude vytvořen bezpečný prostor překračovat zaběhlé postupy

a společenské normy. Vyvinuté postupy v hnízdech se pak přenášejí do vyšších a širších společenských struktur (do režimů, subsystémů). Přes ně se pak postupy šíří dál do systému. Geels (2002) identifikuje 6 principů inovačního hnízda:

1. „Prostor“ nebo „místo“, které je chráněno před dominantním režimem, což umožňuje aktérům vyvíjet a uplatňovat inovaci bez bezprostředního nebo přímého tlaku ze strany stávajících pravidel a struktur.
2. Je to mikroúroveň technologických a sociálních změn.
3. Vytváří nový a relativně nestabilní soubor pravidel a institucí pro inovativní postupy.
4. Tvoří ho jeden či více experimentálních projektů, jako jsou demonstrační projekty a pilotní aktivity.
5. Je to konstelace struktur, kultury a praktik, které se snaží maximálně zaměřit na řešenou sociální potřebu.
6. Je to různorodé prostředí vytvářející podmínky pro radikální inovace.

**Figure 1** Multi-level perspective on socio-technical changes



Source: Geels (2002)

Raven, R., van den Bosch, S. and Weterings, R. (2010) 'Transitions and strategic niche management: towards a competence kit for practitioners', *Int. J. Technology Management*, Vol. 51, No. 1, pp.57–74.

Geels, F.W. (2002) 'Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case study', *Research Policy*, Vol. 31, Nos. 8/9, pp.1257–1274.

# Role průvodce změnou

Systemový projekt  
s prováděním změnou

PŘÍPRAVA PROJEKTU

ROLE PRŮVODCE ZMĚNOU

FÁZE PROVÁZENÍ 1:

ZAPOJIT A MOTIVOVAT

FÁZE PROVÁZENÍ 2:

PODPOROVAT V NALÉZÁNÍ ŘEŠENÍ  
A DRŽET NA CESTĚ ZA SMYSLEM

FÁZE PROVÁZENÍ 3:

PODPOROVAT V UDRŽENÍ ZMĚNY A ŠÍŘENÍ

EFEKTY A CO PO PROJEKTU

# Jak připravit průvodce změnou pro projekt?

Role průvodce změnou může být formovaná různým způsobem s důrazem na různé metody, techniky, procesní kroky. Například průvodci změnou využívající čistě metodu Vanguard používají podporu klientů v realizaci řady analytických kroků a specifických organizačních principů. Takové provázení je více konzultační. Práce průvodců z oblasti týmového koučování je oproti tomu otevřenější z hlediska množství konkrétního obsahu, který kouč provázeným týmům nabízí. Více se přizpůsobuje klientovi.

My v této kapitole (a v následujících kapitolách) nabízíme tipy k provázení, které jsme se na naší cestě naučili. Slouží jako inspirace a nemá za ambici být návodem.

Dobře zvládnutá role průvodce znamená zrcadlení práce OSPOD tak, aby byl motivován k reflexi a následně k inovaci svých postupů. Pracuje s vnitřní

motivací, podporuje ve formování vlastní zakázky a nabízí prostředky k jejímu efektivnímu naplnění. Ujišťuje se, že změna v OSPODu zůstává, že není jen dočasná, že je trvalá. Udržuje v týmech vnější zadání – cílem je zvyšovat schopnost zajišťovat bezpečí dětí.

V další stránkách kapitoly se dočtete o třech částech práce průvodce.

## 1. PROCES PRÁCE S JEDNOTLIVCI, TÝMY A SYSTÉMEM

Průvodce si podle svého zaměření potřebuje osvojit proces práce s jednotlivci, týmy a systémy.

My nabízíme jednoduchý tříkrokový proces inspirovaný praxí pracovníků ochrany dětí – zapojit a motivovat, podporovat v řešení a držet na cestě za smyslem, podporovat v udržení změny a šíření.

## 2. NÁSTROJE

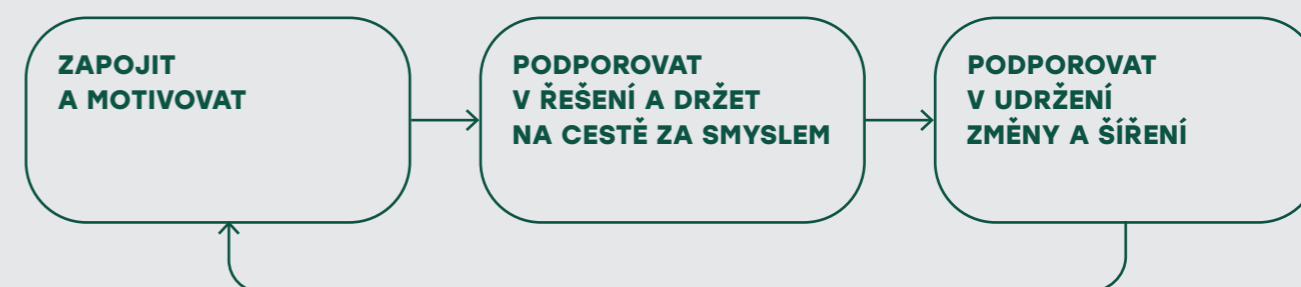
Průvodce potřebuje v procesu využívat celou řadu nástrojů a technik. Ty je zase možné čerpat z celé řady oblastí organizačního a lidského rozvoje. V publikaci odkazujeme na nástroje z oblasti designu služeb, z oblasti facilitace, z oblasti oceňujícího ptaní a další.

## 3. PRINCIPY

Pro každou situaci nelze mít připravený návod. Je tak potřeba mít propracovanou sadu principů a hodnot, které průvodce vedou při každodenním rozhodování o tom, jaký je další krok. Principy a hodnoty jsou základ průvodcovy integrity. Čím víc je bude mít zvnitřněné, tím předvídatelnější a pevnější bude pro provázení. Jsou tak základem pro vytvoření důvěry.

## PROCES PROVÁZENÍ ZMĚNOU

Základní proces, kterým průvodce pracuje, lze přirovnat k procesu, který probíhá v práci OSPOD s rodinami. Je to proces tří fází.



Fáze jsou inspirovány modelem rámce podpory rodin s ohroženými dětmi s názvem Functional family parole, který využívají v OSPODu Amsterdam.

**FÁZE 1: ZAPOJIT A MOTIVOVAT**

Cílem fáze je získat důvěru týmu a formovat kvalitní zakázku pro další práci, která bude vycházet z vnitřní motivace členů týmu, a která bude zároveň respektovat vnější zadání průvodců – projektové cíle.

V této fázi průvodce realizuje úvodní rozhovory s každou pracovníci týmu zvlášť. V rozhovorech představuje svou roli a roli projektu jednotlivým pracovnícům. Dává jim prostor pro otázky. Vytváří bezpečí a důvěru, dává záruky o etice své práce, způsobu práce a způsobu uzavírání dohod. Rozhovory zaměřuje na prozkoumání témat, která jsou důležitá pro jednotlivé pracovníce. Snaží se je poznat, pochopit, prozkoumat jejich hodnoty, jejich zkušenosti, jejich motivace apod.

**FÁZE 2: PODPOROVAT V ŘEŠENÍ A DRŽET NA CESTĚ ZA SMYSLEM**

Druhá fáze stojí na kvalitně odvedené fázi první. Pokud je první fáze nedostatečně prodiskutovaná a zpracovaná, může dojít k tomu, že se celý tým vrátí na začátek i po několika měsících práce, která může tím být ztracená.

V druhé fázi průvodce tým podporuje v efektivní práci na dosažení formulovaného cíle z fáze první. Volí k tomu nástroje a postupy, které odpovídají cíli a výzvam, kterým tým čelí na cestě k jeho dosažení. Provázení je velmi široká disciplína, která nemá jediný správný postup k dosažení cíle. Obecně se dá v technikách práce s týmem zaměřovat na tři oblasti – na práci s jednotlivci (důležité zejména s manažery, s jejich sebevědomím, kompetencemi), s týmovou dynamikou (se vztahy v týmu), na práci se systémem (se strukturami). A ve všem je možné prolínat odborné základy sociálně právní ochrany dětí s procesními technikami provázení (viz rámce a metody pro průvodce změnou na následující stráně).

Průvodce podporuje tým v identifikaci zdrojů okolo týmu a v jejich využívání pro naplnění cíle. Například v podobě formování vzdělávacích potřeb a v provázování těchto potřeb s možnostmi projektu.

Průvodce stále drží dynamiku dvou linií – práce s týmem a práce s manažerkou. Je zásadní, aby manažerka držela celý proces v rukou. Aby motivovala tým v mezidobí, kdy průvodce v týmu není, pracovat na úkolech a tématech, ke kterým se dojde v průběhu workshopů s týmem. Aby se cítila silná a věděla, co má s výstupy z workshopů dělat. Aby pro ní byly užitečné a usnadňovaly jí řízení týmu a kvality služeb.

Témata z rozhovorů průvodce zpracovává do tzv. mapy témat. Mapa témat nabízí z nadhledu komplexitu řešených témat zmiňovaných v rozhovorech s jednotlivými členy týmu.

Poté formuje práci do dvou linií, do práce s týmem a do práce s manažerkou týmu. Manažerka týmu dává průvodce první zpětnou vazbu o průběhu rozhovorů, o vnímání silných a slabých stránek týmu.

Formuje s manažerem postup k nalezení první zakázky týmu. Prvního tématu, na kterém tým začne pracovat a cíli, který chce v tématu dosáhnout.

Průvodce neustále ověřuje, zdali tým směřuje k plnění cíle. A zároveň ověřuje, zda má tým motivaci na cíli pracovat. Pracuje v tomto ohledu se zpětnou vazbou k týmu a k sobě a tím formuje efektivitu spolupráce.

Cíl není nezbytné dodržet, je možné, že se v průběhu práce na něm ukáže, že adekvátnější je cíl jiný. Dojde tak k rekontraktování zakázky. Důležité není, aby se cíl slepě držel. Důležité je, aby se cíl, pokud se opouští, opouštěl vědomě a byl nahrazen cílem novým.

Smyslem této fáze je mimo jiné předat do týmu kompetence spojené s kontinuálním týmovým učením. Naučit tým formovat si své vlastní učící rituály, podporovat tým v nalezení rytmu, který mu umožní systematický a kontinuální rozvoj. A podporovat manažera v tom, aby měl kompetence tyto rituály s týmem formovat a také je postupně vést.

Je možné tým kapacitně podporovat realizací některých analytických aktivit (např. rozhovory s klienty, statistickými analýzami výkonu apod.), nicméně vždy by to mělo být s vizí toho, kdo bude aktivitu realizovat po tom, co průvodce tým opustí, komu dovednosti předá.

Zásadním indikátorem toho, zdali se práce daří, je schopnost týmu pracovat na zformulovaných tématech v období, kdy tam průvodce není. Neboli kolik se toho stane mezi workshopy spíše než na workshopech.

## Rámce a metody pro průvodce změnou

**VŠEOBECNÉ**

Naslouchání  
Uzavírání dohod  
Dávání zpětné vazby

**ZAMĚŘENÉ NA JEDINCE**

Koučování  
Mentoring  
Stínování  
Nahrávky ze setkání s klientem a zpětná vazba

**ZAMĚŘENÉ NA TÝM**

Facilitace  
Koučování týmu  
Workshopy zaměřené na tvorbu (design) nástrojů  
Síťová setkání  
Návštěvy jiných organizací  
Podpora intervizí  
Supervize

**ZAMĚŘENÉ NA SYSTÉM**

Velké spektrum analytických aktivit a aktivit rozvíjejících kreativní či systémové myšlení (viz rámce Vanguard Method, Human centred design, Systems thinking, Appreciative inquiry)

Vyjednávání a advokacie systémových změn

Velká síťování setkání různých aktérů ze systému (tzv. celý systém v jedné místnosti)

Techniky U theory (např. social presencing theatre)

**FÁZE 3: PODPOROVAT V UDRŽENÍ ZMĚNY A ŠÍŘENÍ**

Třetí fáze je časově méně náročná, než předchozí dvě. Je ale důležitá pro to, aby celá předchozí energie nepřišla vniveč.

V rámci této fáze se průvodce ujišťuje, že tým je schopen pokračovat v nastoleném rytmu i bez něj. Může se tak účastnit porad, pozoruje, nakolik je tým s manažerkou schopen udržet rozvojovou dynamiku. A pošťuchuje či podporuje tam, kde se tato dynamika ztrácí.

Zároveň je to fáze, ve které je užitečné prožité učení z jednotlivých týmů podporovat v šíření do systému. Průvodce tak může realizovat širší systémová setkání, kde si jednotlivé týmy vyměňují zkušenosti-

(horizontální spolupráce) či kde jsou zastoupené různé úrovně celého systému (manažeri z ministerstev, krajů i ORP). Tam dochází k sladování priorit napříč hierarchií a k získávání zkušeností z terénu pro šíření do dalších částí systému (vertikální spolupráce).

To, co lze šířit do systému, má různé podoby. Některé výstupy (principy i nástroje pro práci s rodinou) je možné šířit bez změny systému. Jiné týmy je prostě mohou převzít a hned začít dělat. Pro některé změny je ale potřeba zároveň měnit jiné části systému – ať už na úrovni vertikální (MPSV, kraj), tak na úrovni horizontální (podpůrné služby pro práci s rodinami).

# Reflexe

## Koučování jako užitečná výbava pro průvodce

Zvolené metodologie a kompetence pro průvodce v podobě Vanguard Method a Human Centred Design měly v praxi limit. Psychologické aspekty provázení na individuální úrovni řeší relativně okrajově. Zároveň je předávají vždy spíše jako znalosti než dovednosti. Mluví o důležitosti vnitřní motivace, ale z knihy se s ní pracovat nenaučíte.

Desítkami vedených workshopů jsme postupně čím dál více přicházeli na to, jak a kolik detailů při provázení hraje velkou roli. Jak je důležité vnímat nejenom to, co kdo říká, ale také jak to říká, jaké má za tím emoce. A taky jak je potřeba vnímat, co vlastně neříká, co je mezi řádky. A jak s těmi všemi vnitřními procesy jednotlivců pracovat. Jak být jako průvodce citlivý při práci s vnitřní motivací provázených, s jejich vizemi, s jejich strachy, s jejich potřebami. Jak být citlivý, když někdo říká, že něco chce, ale vlastně to úplně nechce.

Pro posílení profesionality průvodce doporučujeme projít kvalitním koučovacím výcvikem, který takové dovednosti rozvíjí. Důležité jsou dovednosti jako zakázování, cílování, kladení otázek, které jsou otevřené, které vedou provázené k zodpovědnosti za vlastní kroky. Koučování podporuje průvodce v sebekontrolě, v práci s hlasem, v práci se zpětnou vazbou, v práci s vlastním egem apod.

Skrz dobrou týmovou práci, intervize a supervize jsme i my jako tým tyto kompetence postupně nabývali, nicméně s dobrým výcvikem bychom byli efektivnější.

# Metodické rámce, ze kterých jsme čerpali

## DESIGN ZAMĚŘENÝ NA ČLOVĚKA

Procesně a metodicky jsme se zejména ze začátku projektu hodně inspirovali rámcem Design zaměřený na člověka (HCD). Využívali jsme fázový model této metody i celou sadu analytických a workshopových technik.

HCD doporučujeme jako vstupní rámec pro zlepšování služeb. Kromě samotné základní publikace Design zaměřený na člověka, ještě doporučujeme knihy This Human: How to Be the Person Designing for Other People, Good services a This is service design doing.



## VANGUARD METHOD

Druhý základní rámec tvořila metoda Vanguard (The Vanguard Method). Je to velmi unikátní metoda, nadčasová. Kombinuje přemýšlení formou designu zaměřeného na člověka se systémovým myšlením, které jiná nám známá metoda takto nekombinuje.

Metoda Vanguard nabízí šestikrokový analytický pohled na fungování organizace z pohledu klienta a sadu principů fungování organizace poskytující služby v 21. století.

(<https://beyondcommandandcontrol.com/>).



IDEO. 2013. Design zaměřený na člověka. Brno: Flow. dostupné na:	<a href="https://web2.mlp.cz/koweb/00/04/23/36/59/hcd-design-zamereny-na-cloveka.pdf">https://web2.mlp.cz/koweb/00/04/23/36/59/hcd-design-zamereny-na-cloveka.pdf</a>
Senova. M. 2017. This Human:	How to Be the Person Designing for Other People. King Publishing
Downe, L. 2020. Good Services:	How to Design Services that Work. Laurence King Publishing
Stickdorn, M. Hormess, M. Lawrence, A. Schneider, J. 2018.	This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World. O'Reilly Media

# Partner v učení jako zdroj efektivního učení veřejných organizací

Spolupráce Pardubického kraje a partnera Gov Lab s.r.o. reflektuje aktuální inovační praxi realizovanou dlouhodobě po celém světě prostřednictvím nejrůznějších přístupů od appreciative inquiry, koučování, metody Vanguard a dalších, kdy se pro rozvoj komplexních systémů navyšuje kapacita pro změnu zapojením partnerské organizace.

Způsob, jakým jsme to realizovali v tomto projektu, je mimo jiné inspirován směry uvažování o rozvoji komplexních systému z Velké Británie, kde se pod konceptem Human Learning Systems formuje rámec pro reformu veřejného sektoru založený na víceúrovňovém společném učení klíčových aktérů ze systému (Human Learning Systems, 2021).

Tento kolektiv autorů také v roce 2021 definuje pozici partnera v učení (Hesselgreaves, French, Hawkins, Lowe, Wheatman, Martin, Wilson, 2021.) Smyslem partnera v učení je dle autorů podporovat celosystémovou reformu prostřednictvím podpory učení.

Učení aktéři realizují zejména podporou aktivit jako experimentování, sběr dat, podpora aktérů v sdílené interpretaci světa okolo sebe, v učení se společně reflektovat a reagovat. Partner v učení v systému facilituje,

aby se tyto činnosti efektivně realizovaly. Podporuje lidi a organizace, aby získaly čas na reflexi své práce, na pochopení sebe a vztahů okolo sebe, na práci na procesech, systémech a kontextu. Partneři v učení pracují s manažery, zrcadlí jim podobu systému a podporují je v jejich kompetencích systémy přetvářet.

V komplexních organizacích a systémech je role partnera v učení užitečná pro zvýšení efektivity a kapacity na učení. Prospěšná je také svou nezávislostí a odstupem. Může tak podporovat vztahy mezi členy týmu nebo týmy, rozmotávat vztahové začarované kruhy a podporovat důvěru a spolupráci mezi aktéry.

Hannah Hesselgreaves,  
Max French, Melissa Hawkins,  
Toby Lowe, Amy Wheatman,  
Mike Martin & Rob Wilson (2021):

New development: The emerging role of a 'learning partner' relationship in supporting public service reform, Public Money & Management, DOI: 10.1080/09540962.2021.1909274.

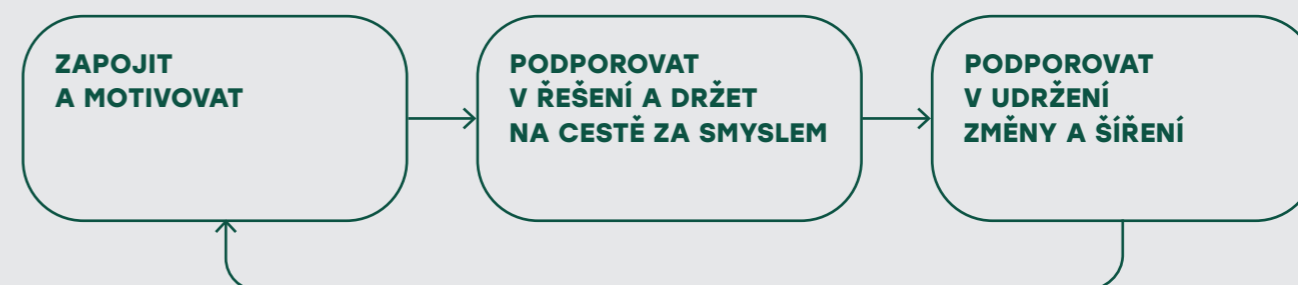
Human Learning Systems:

Public Service for the Real World. 2021. A collaborative publication,

published 2021 by ThemPra Social Pedagogy, 2 Mount Pleasant, Church Road, Allithwaite, Cumbria, LA11 7RE, United Kingdom.

# Fáze provázení 1:

# zapojit a motivovat



## Systemový projekt s provázením změnou

PŘÍPRAVA PROJEKTU

ROLE PRŮVODCE ZMĚNOU

**FÁZE PROVÁZENÍ 1:**

**ZAPOJIT A MOTIVOVAT**

**FÁZE PROVÁZENÍ 2:**

**PODPOROVAT V NALÉZÁNÍ ŘEŠENÍ A DRŽET NA CESTĚ ZA SMYSLEM**

**FÁZE PROVÁZENÍ 3:**

**PODPOROVAT V UDRŽENÍ ZMĚNY A ŠÍŘENÍ**

EFEKTY A CO PO PROJEKTU

# Fáze provázení 1: zapojit a motivovat

Již v lednu 2020 začínáme pracovat s prvním týmem. Původní idea byla, že s každým ze čtyř týmů budeme pracovat zhruba 6 měsíců a poté je budeme podporovat už jen jednou návštěvou za měsíc. Chtěli jsme pracovat čistým procesem kombinujícím HCD a metodu Vanguard. Obě metody jsou poměrně analytické. Analytické přístupy byly ale pro OSPODy nové, a tak jsme museli být ve svých postupech velmi iterativní. Bylo třeba se opakovaně vracet tak trochu na začátek a s některými týmy práci restartovat.

Postupně jsme odkrývali další a další vrstvy, které je potřeba brát v potaz. HCD a Vanguard jsou zaměřeny na práci se systémem. Viděli jsme ale, že aby bylo možné pracovat se systémem, jsou nejprve potřeba zdravé vztahy v týmu. A ještě před tématem vztahů v týmu stojí témata spojená se sebevědomím jednotlivých pracovníků a manažerek. Všechny tyto vrstvy se zároveň ovlivňují i naopak – to jak vypadá systém do velké míry formuje vztahy a sebevědomí jedinců. A tak se nakonec stalo, že jsme sice s týmy startovali spolupráci zhruba po 6 měsících, ale se všemi jsme pak zůstali pracovat až do konce projektu.

Od začátku byla v projektu silná myšlenka předání kompetencí průvodců změnou z týmu Gov Labu do týmu Pardubického kraje. První krajská průvodkyně začíná hned ze startu projektu, druhá se přidává po půl roce. Postupně se vytváří tandemy z průvodců kraje a Gov Labu, které provázejí všechny čtyři zapojené OSPODy najednou.

S každým týmem postupujeme ze začátku podobně. Děláme individuální rozhovory s pracovníky. Z rozhovorů vytváříme mapu témat, na které je přehledně vidět, jaká témata byla v rozhovorech důležitá. S vedoucí týmu mapu probíráme a poté na skupinovém

workshopu prioritizujeme, na co by bylo dobré se zaměřit. Každý tým si vybírá jiné téma – jeden rozvodů, druhý vyhodnocení a plánování bezpečí dítěte, třetí téma role samotného pracovníka OSPODu. Krajský tým dochází k tématu rozvoje své metodické role v systému SPOD.

S některými týmy se ještě před přistoupením k tvoření nových nástrojů a postupů realizují analytické aktivity zaměřené na klienty. Děláme s nimi rozhovory, vytváříme statistické analýzy počtu a délky trvání případů u každého týmu. Mapujeme systém okolo OSPODů. Snažíme se tím vybraná témata dostat do širšího kontextu, dodat objektivní datové kotvy a posílit perspektivu klientů. Ne vždy to ale přineslo kýžený efekt, protože jsme analýzy realizovali spíš my průvodci, než samotné týmy.

Na následujících stránkách vám nabízíme zobecněný postup pro tuto fázi provázení, malou případovou studii z práce s jedním týmem a reflexi našeho učení. To doplňujeme o metodickou a teoretickou inspiraci. V galerii výstupů v druhé části celého dokumentu se pak můžete podívat na více konkrétních výstupů z této fáze provázení.

# Postup při vstupu do týmu

Cílem této fáze je nastavit transparentní spolupráci, dojít s týmem k výběru rozvojového tématu a vytvoření prvního cíle spolupráce. Pro realizaci fáze nabízíme stručný postup.

## 1. SETKÁNÍ S MANAŽERKOU TÝMU A PŘÍPRAVA SPOLUPRÁCE

Vždy nejdříve mluvíme s manažerkou týmu, nastavujeme s ní pravidla a způsob komunikace a předávání zpětné vazby – cílem je mít vedoucí, která drží proces pevně v rukou. Vedoucí potřebuje provázení rozumět. Průvodci potřebují, aby vedoucí byla ochotna do procesu investovat svou energii a spoluvytvářet zadání pro jednotlivá setkání. A potom pracovat s výstupy ze setkání v mezidobí, kdy průvodce není přítomen v týmu.

## 2. SETKÁNÍ S TÝMEM A PŘÍPRAVA SPOLUPRÁCE

Obsahem setkání je nastavení spolupráce a vysvětlení způsobu práce, předpokládaného harmonogramu. Průvodce také společně s vedoucí týmu představuje dohody, které vedoucí a průvodce uzavřeli v předchozím kroku.

## 3. INDIVIDUÁLNÍ ROZHOVORY A MAPA TÉMAT

V dalším kroku je užitečné realizovat individuální rozhovory s každým z pracovníků. Rozhovory by měly být hloubkové a otevřené, zaměřené na prozkoumání témat, která jsou důležitá pro každého z pracovníků. Témata se mohou týkat klientů, osobních zkušeností pracovníka, jeho silných stránek, výzev, témat spojených s fungováním týmu a chodem týmu nebo se dá zaměřit na témata spojená se systémem. Klíčové je, aby rozhovor byl zcela otevřený a průvodce netlačil do rozhovoru svou agendu. Jen tak může dobře pochopit, co je pro jednotlivé pracovníky důležité.

Pro efektivní práci s velkým množstvím témat, které z rozhovorů vzejdou, je možné využít grafické zobrazení témat do tzv. mapy témat (viz v galerii výstupů).

Je důležité, aby na konci tohoto kroku už byla mezi týmem, manažerkou týmu a průvodcem vybudovaná základní důvěra.

## 4. ZPĚTNÁ VAZBA PRO MANAŽERKU

Po rozhovorech je užitečné zase pracovat s manažerkou. Společně s ní reflektovat, jaká témata se v týmu objevují a co o to týmu říká. A plánovat další postup, jaká témata jsou pro ní silná a celkově ji tak připravit na další setkání s týmem.

## 5. PRÁCE NA VIZI A SMĚŘOVÁNÍ TÝMU

Vize je smysluplnou představou o budoucnosti. Dobrá vize má v sobě hodnoty, o které dává smysl usilovat. Je zdrojem energie pro tvoření, motivuje tým, že nabízí pohled do lepších zítřků. Ve výbavě dobrého průvodce jsou rozvinuté schopnosti pracovat s vizí vedoucí týmu. Podporuje ji v jejím barvitěm vykreslení. Poté podporuje tým, aby s vedoucí našel na vizí shodu a konkrétní způsob, jak za vizí směřovat.

Průvodce tak v počáteční fázi podporuje manažerku týmu a její tým k formování a žití smysluplné vize. Pokud se to podaří, další práce je o hodně jednodušší.

## 6. VÝBĚR ROZVOJOVÉHO TÉMATU

Práce OSPOD je velmi komplexní a zahrnuje řadu oblastí. Může tak být užitečné z mapy témat vybrat širší oblast, na kterou se bude spolupráce v dalších 2–6 měsících (podle velikosti tématu) zaměřovat.

## 7. ZÍSKÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY OD KLIENTŮ

Pro rozšíření povědomí o tématu může být užitečné realizovat výzkumné aktivity s cílem získat k tématu perspektivu klienta. Jak klient prožívá interakci s OSPODEM? Co pro něj funguje, co už méně? Co by potřeboval jinak? Co se v interakcích s klienty opakuje?

Metoda Vanguard a rámec designu zaměřeného na člověka nabízí velké množství technik, jak tento úkol zpracovat. Co doporučujeme, je realizovat tyto aktivity tak, aby se na nich podíleli samotní členové provázeného týmu a měli tak z analytického přemýšlení sami požitky.

## 8. PRÁCE S OTÁZKAMI „JAK BYCHOM MOHLI?“ A NASTAVENÍ PRVNÍHO ROZVOJOVÉHO CÍLE

Pro hledání konkrétního cíle pro vstup do další fáze provázení se velmi hodí otázka „jak bychom mohli ...?“ Průvodce s týmem reflektuje rozhovory a témata, která společně s týmem objevovali. Pracuje s výstupy z analytických aktivit (pokud je vůbec s týmem realizoval). A společně tak hledají výzvy prostřednictvím otázek jako: „Jak bychom mohli snížit administrativu v rozvodových případech?“ „Jak bychom mohli posílit schopnost rodičů se domluvit?“ „Jak bychom mohli lépe poznat bezpečí dítěte?“ apod.

## 9. ZFORMULOVÁNÍ CÍLE PRO DALŠÍ FÁZI PROVÁZENÍ

Cíl udává směr a umožňuje reflektovat kvalitu práce. Pro formulaci cíle s týmem doporučujeme využít techniku SMART. Zároveň je nezbytné, aby se s cílem tým ztotožňoval, aby si jej definoval tým sám. A aby si zodpovědnost za směřování k cíli na sebe vzala vedoucí týmu. Cíl je možné průběžně měnit, ale je to potřeba dělat vědomě.



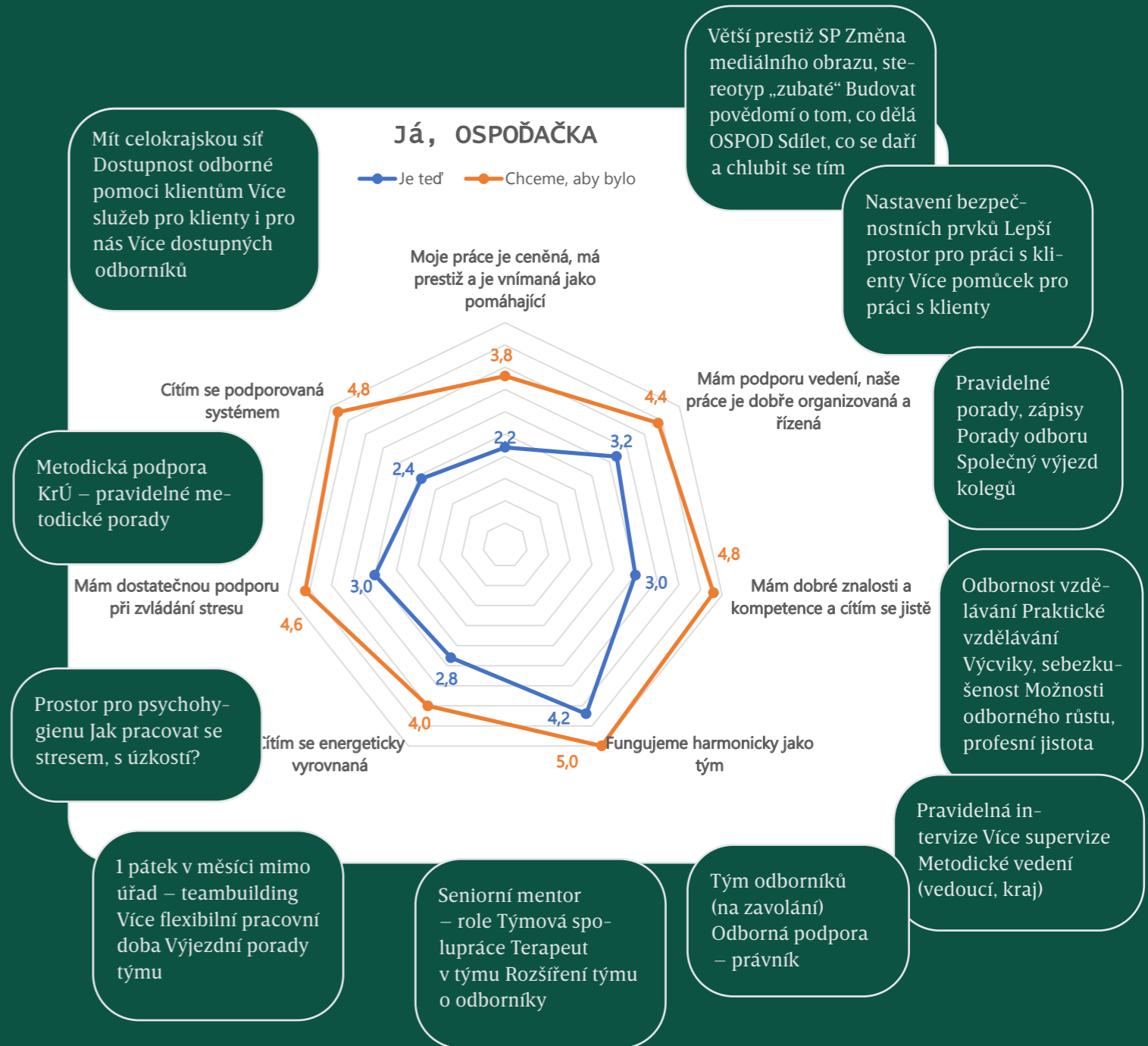
Nejvíce rezonují témata spojená s podmínkami pro práci a obecně s rolí samotné pracovnice OSPODu. Průvodce využili ještě další setkání pro lepší zpracování tématu, které nakonec získalo označení „Já, OSPOĐačka“. Pracují s týmem přes různé techniky na rozšíření chápání, co všechno téma obnáší. Například skrz reflexi toho, co všechno dělá týmu radost, co všechno naopak dělá starosti. Shlukováním jednotlivých podtémat tým dochází k sedmi dimenzím tématu „Já, OSPOĐačka“.

Další workshop slouží k prioritizaci a k vytvoření zakázky pro druhou fázi provázení. K prioritizaci průvodci využívají „pavučinový“ diagram. Každá

pracovnice sama hodnotí každou dimenzi tématu „Já, OSPOĐačka“ ze dvou úhlů pohledu. První je, na škále od 0-5 zhodnoťte, jak je téma teď vyřešené (5 znamená, že to funguje perfektně, 0 že to vůbec nefunguje). A druhý úhel pohledu je, na škále 0-5 zhodnoťte, jak byste si přáli, aby to téma bylo ideálně vyřešené? (5 znamená, že téma je absolutní priorita, 0, že to není potřeba vůbec řešit).

Diskutovali jsme, kde jsou největší rozpory mezi současným a chtěným stavem. A jako první si nakonec tým vybral zaměření se na téma „cítím se podporovaná systémem“.

## PRIORITIZACE TÉMATU JÁ, OSPOĐAČKA



# Reflexe

## MANAŽERKA TÝMU JE KLÍČOVÁ A JEJÍ PODPORU JE POTŘEBA NEPODCENIT

Je zcela zásadní, aby s provázením změnou týmu docházelo k posilování manažerky v její roli. Aby cítila sílu tým vést, dělat rozhodnutí, zvažovat a formovat zakázku a cíl, motivovat tým pro práci na něm, aby uměla pracovat s výstupy, které se z jednotlivých částí spolupráce vytvářejí.

Může být vhodnou variantou mít pro manažery připravenou zvláštní linii provázení a zvláštní linii mít pro týmy. Pro manažery mít kouče, který s ním bude pracovat, pro týmy pak průvodce.

Naučili jsme se, že tým nemůže přerůst svou manažerku. Pokud manažer nestihá růst týmu, bude to práci na změně brzdit.

## MĚLI JSME ZAČÍT PRACOVAT SE VŠEMI TÝMY NAJEDNOU, ZEJMÉNA PAK SE VŠEMI MANAŽERKAMI

Bylo by bývalo užitečné začít pracovat se všemi týmy najednou a posilovat jejich vzájemnou podporu, synergii a učení už od začátku. Design projektu to neumožňoval, plná kapacita průvodců a projektového týmu byla až po 9 měsících realizace.

Co jsme ale mohli a měli udělat už na začátku, je pracovat se všemi vedoucími od samotného startu. Podporovat je v tom, aby se od začátku učily formovat

Naučili jsme se, že tým není zvyklý dělat rozhodnutí (a nemá to ani ve své zodpovědnosti). Manažerka se tak musí účastnit klíčových setkání a rozhodovat o dalším směru.

A zároveň je zcela nezbytné, aby manažerka pevně držela ve svých rukou zakázku a cíl, a reflektovala motivaci týmu na něm pracovat. V případě, že tým nemá dostatečnou motivaci pracovat na zakázce, je potřeba ji přepracovat. Pokud se navíc rozdělí představa manažerky o směřování týmu s tím, k čemu tým dochází na workshopech, dostane se tým do změnové paralýzy. Nebude zřejmé, na jakém zadání má pracovat a bude docházet k frustraci.

společnou změnovou strategii, společné hodnoty, společné cíle, aby se podporovaly vzájemně ve výběru témat a v jejich zpracování.

Se všemi vedoucími najednou jsme začali pracovat až v druhém roce projektu, což snížilo efektivitu roztočení změnové spirály. Provázání týmu mezi sebou k podpoře a vzájemnému učení se kvůli tomu (a kvůli covidovým opatřením) dařilo až ve třetím roce projektu.

## POZOR NA TO, KDO SE UČÍ!

V projektu jsme si na různých úrovních znovuobjevovali, že se průvodce může natolik zabrat do svého učení, až mu začne tak trochu unikat, že se učí on a ne týmy, které provází.

Nejpatrnější to bylo ve využívání technik designu zaměřeného na člověka. Jako průvodci jsme k nim přistoupili spíše z role designérů a realizovali jsme celou řadu analytických aktivit, které jsme potom prezentovali zapojenému týmu. Ten na to měl podstatně vlažnější reakci, než jsme čekali. Jedním z hlavních

## KDO JE PŘÍJEMCEM ANALYTICKÝCH AKTIVIT?

Vybavení přístupy jako design zaměřený na člověka, či metodou Vanguard jsme předpokládali, že kvalitní analytická práce přivede týmy k nadhledu a k novým úhlům pohledu na jejich práci. Práce s analytickými výstupy byla ale pro pracovníky ze systému SPOD spíše nová. A tak bylo náročné docházet ke konkrétním opatřením navázaným na analytické výstupy.

To má celou řadu důsledku pro práci na změně. Uvažování v systému SPOD se neustále zaměřuje na jednotliviny (jednotlivé případy) spíše než na vzorce v případech (jak posilovat službu, aby reagovala na opakující se fenomény). Kvůli tomu je složité dělat systematické posuny v kvalitě služeb. Protože názory

## VÍCE PRÁCE NA HODNOTÁCH A SEBEVĚDOMÍ

Celý proces změny usnadní to, když průvodci zvládnou s jednotlivými týmy jít do více prožitkových aktivit zaměřených na hodnoty, podporovat zaměření na smysluplnost a na sebevědomí. Hodnoty a sebevědomí jsou podhoubí pro změnu. Hodnoty jí totiž dávají směr a sebevědomí odvahu za změnou vykročit.

zdrojů vlažnosti týmu oproti našemu nadšení bylo to, že my jsme si v analýze prošli podstatně hlubšími prožitky, než oni na workshopu nad výstupy. Byli jsme to totiž jenom my, kdo dělal rozhovory s rodiči a trávil hodiny zpracováním dat.

To je určitý limit práce designérů a jako vhodnější se nám zpětně jeví role průvodců, kteří by případně dovedli tým k tomu, že si sám takovou analýzu zpracuje. Pak by měla podstatně větší efekt.

na to, co je potřeba, nemají objektivní kotvy v datech. Neodlišuje se, jestli se fenomén opakuje pětkrát za měsíc, nebo dvacetkrát.

Pro průvodce a design projektu to má dva důsledky. Buď se dá v projektu formovat zvláštní analytická linie a okolo ní vytvořit osa lidí ze systému, kteří se v této oblasti budou rozvíjet. Například na úrovni kraje je určité vhodné se častěji zaměřovat na vzorce spíše než na konkrétní případy. A nebo se dá na analytickou vrstvu provázení příliš netlačít. A podporovat tak týmy ve využívání analytických aktivit až v úzce vyprofilovaných momentech, kdy tým jasně vnímá potřebu analýzu mít a ví, jak s ní bude dále pracovat.

# Zakázkování

## PROČ JE DŮLEŽITÉ DOBŘE ZAKÁZKOVAT

Zakázkování formuje očekávání. Umožňuje doručit dobrou službu. Pomáhá dosáhnout změny, kterou klient chce. Umožňuje reflektovat cestu k cíli. Vymezuje role, zodpovědnosti a fungující vztahy. Dobrá zakázka a dobře formulovaný cíl je velká část úspěchu, jelikož je to rozhodující moment zaměření veškeré tvůrčí energie.

## STANOVÁNÍ ZAKÁZKY S NOSITELEM PROJEKTU

Zakázka by měla být velmi konkrétní, ale zároveň velmi dobře zakotvena do úrovně smyslu celé změnové zakázky. Vnější zadání tak zahrnuje plastické vize, hodnoty, principy, cíle a základní přístupy jejich plnění.

## VYTVÁŘENÍ DOHOD S MANAŽERY ZAPOJENÝCH TÝMŮ NA ZAPOJENÍ DO PLNĚNÍ VNĚJŠÍ ZAKÁZKY

Manažeři zapojených týmů reflektují, co přijetí vnějšího zadání znamená pro ně a jejich týmy. Je klíčové, aby se do plnění zadání zapojili dobrovolně. Pokud nejsou zapojení dobrovolně, není možné s nimi na takovémto zadání pracovat prostřednictvím průvodců.

## ZJEMŇOVÁNÍ ZAKÁZEK NA ÚROVNI JEDNOTLIVÝCH TÝMŮ – VNĚJŠÍ ZADÁNÍ SE PROVAZUJE S VNITŘNÍ ZAKÁZKOU

Vnější zadání by mělo být nastaveno tak, aby si cestu za ním mohly jednotlivé týmy individuálně volit.

Průvodce tak pracuje s týmy tak, že adaptuje vnější zadání na potřeby konkrétních týmů, aby začínaly z místa, ve kterém jsou a mohly jít krok po kroku, po své vlastní cestě.

Průvodce tak k vnějšímu zadání přidává základní vnitřní zakázku.

## POSTUP PŘI ZAKÁZKOVÁNÍ

- Vytyčení dlouhodobé vize, vysněného cíle klienta
- nastavení a zvědomění rolí a zodpovědností v cestě za jejím naplněním
- dohodnutí praktických otázek – plán spolupráce, rytmus setkávání, komunikace, logistika apod.
- vytyčení cíle fáze
- vytyčení cíle setkání
- průběžné ověřování cíle a postupu k němu
- možné přenastavení cíle
- specifikace toho, jak poznáme, že jsme k cíli došli (možné využít techniky SMART)
- ukončení spolupráce (buď kvůli naplnění cíle, nebo kvůli nemožnosti cíl naplnit a dodržet tím původní dohody),
- uzavření projektu.

# Zóna učení

Dnes už populární model vytvořený psychologem Lvem Vygotským je užitečnou perspektivou pro reflexi práce průvodce. Model ukazuje, jak je pro učení jednotlivce důležité, aby vystoupil z komfortní zóny.

Na webu Mindtools.com, kde najdete spoustu dalších užitečných metod a rámců uvažování, charakterizují zóny takto:

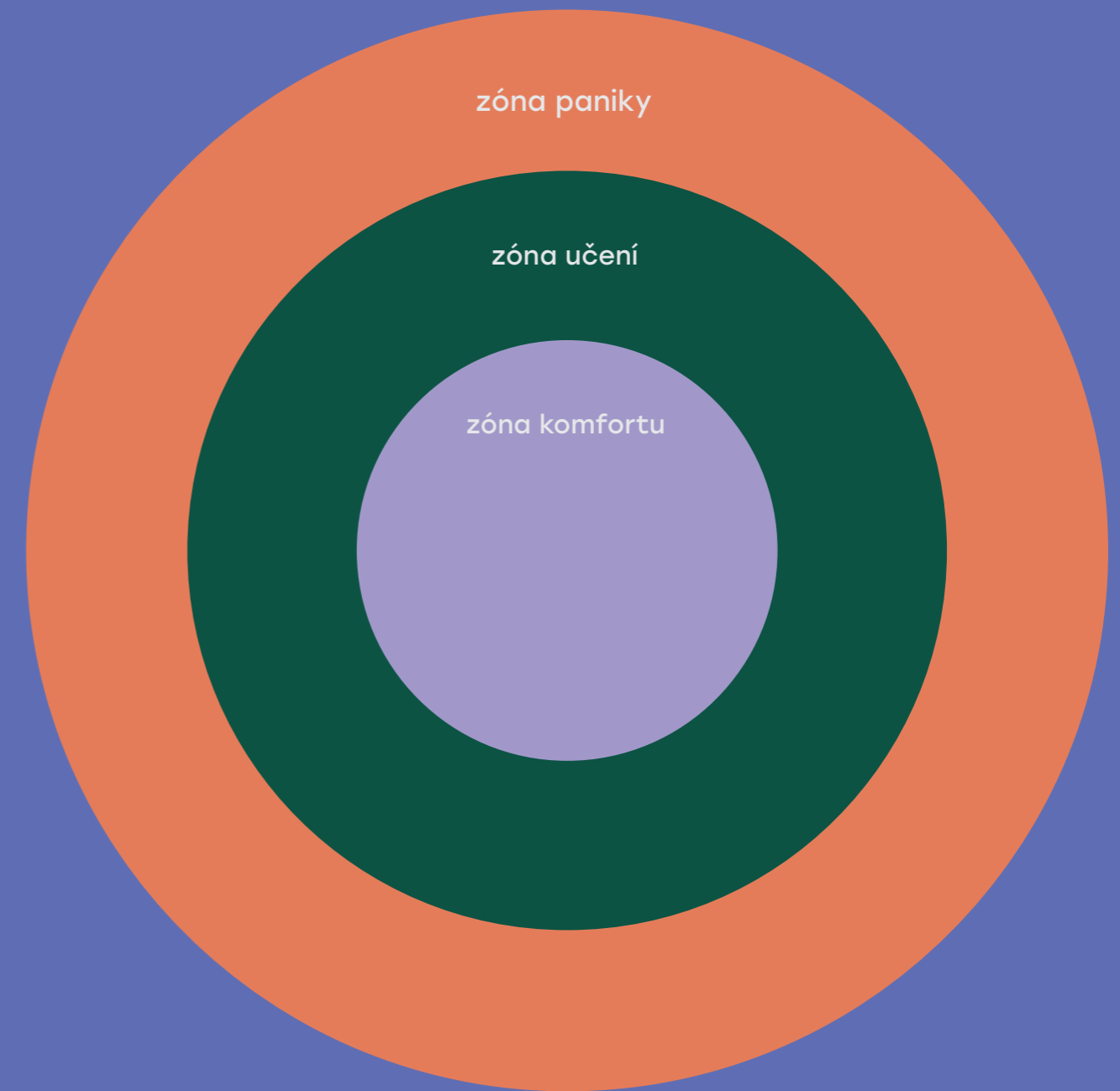
Zóna bezpečí je zóna dělání věci, které dobře znáte. Jsou to každodenní aktivity, které dovedete efektivně vykonávat. Pokud učení zůstává v této zóně, nevytváří se nové návyky, neosvojují se nové dovednosti. Spíše se člověk utvrzuje v tom, co už zná.

Zóna učení (někdy také zóna růstu) „natahuje“ již existující dovednosti a znalosti tak, aby se z nich vytvářely návyky nové. Vstup do zóny učení může znamenat pocity tlaku a mírného stresu z neznámého, ale

v omezené míře. Postupně se nové dovednosti nabrané v zóně učení přesouvají do zóny komfortu.

Zóna paniky je zónou, ve které je člověk vystaven učení se věcem, které nenavazují na nic z toho, co zná. Požadavky tak člověku nedávají smysl, je pod velkým stresem a má obavy z toho, že selže. To vytváří demotivaci a zabraňuje efektivnímu učení.

Úkol průvodce je podporovat efektivní učení. Potřebuje tak rozvíjet své vlastní dovednosti vytvářet situace, pozorovat účastníky a reflektovat, co se dělo tak, aby co nejvíce z těchto situací vedlo účastníky do zóny učení.



Mindtools. The Learning Zone Model. Odkaz:

<https://www.mindtools.com/a0bop9z/the-learning-zone-model>

# Fáze provázení 2:

## Systemový projekt s provázením změnou

PŘÍPRAVA PROJEKTU

ROLE PRŮVODCE ZMĚNOU

FÁZE PROVÁZENÍ 1:

ZAPOJIT A MOTIVOVAT

**FÁZE PROVÁZENÍ 2:**

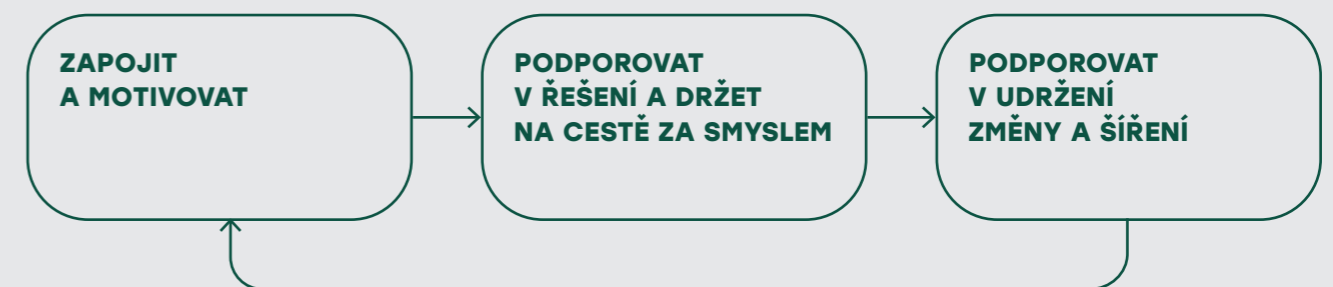
PODPOROVAT V NALÉZÁNÍ ŘEŠENÍ A DRŽET NA CESTĚ ZA SMYSLEM

FÁZE PROVÁZENÍ 3:

PODPOROVAT V UDRŽENÍ ZMĚNY A ŠÍŘENÍ

EFEKTY A CO PO PROJEKTU

# podporovat v nalézání řešení a držet na cestě za smyslem



# Fáze provázení 2:

## podporovat v nalézání řešení a držet na cestě za smyslem

Všechny týmy si po úvodních setkáních našly vlastní téma, na kterém chtěly pracovat. Naše taktika byla držet práci na změně odspodu a podporovat týmy kreativními workshopovými technikami, designérskou kapacitou a experty SPOD, aby si vytvářely řešení přímo na míru jejich kontextu a týmovým potřebám.

Nakonec se nám podařilo vytvořit řadu kvalitních výstupů. Ale cesta k nim byla často o mnoho delší, než jsme si původně představovali. Nejtěžší moment této fáze provázení byl v okamžicích, kdy se připravený prototyp měl dostat do testování s klienty. Některé týmy nebyly vůbec zvyklé na tento způsob vytváření nového. V systému, ve kterém pracují je běžné, že se jim prostě řekne, že mají od druhého dne začít pracovat jinak dle předpřipravených postupů. Kromě toho testování přináší očekávání, že něco vlastně nebude fungovat. Že testujeme, abychom dělali chyby a z nich mohli vytvořit nejlepší řešení. Chyby jsou ale něco, čemu se snaží veřejná správa za každou cenu vyhnout (a možná i proto je tak statická). Pro testování tak někdy chyběl dostatečně bezpečný prostor. Dnes už bychom více pracovali s manažerkami z různých úrovní systému, aby ho uměly vytvořit.

Pro efektivní řešení zakázek jsme využívali techniky designu zaměřeného na člověka a designu služeb obecně. Zároveň jsme se inspirovali již existujícími vytvořenými nástroji pro OSPOD z rámců jako jsou Sings of safety nebo Kids skills, Focus box apod.

Drželi jsme designérské principy, vytvářeli jsme s týmy prototypy a poté jsme týmy podporovali v jejich testování. Často vzniklo třeba šest verzí nástroje, než byl finalizován. Testování také může odkrýt, že je potřeba reagovat na jiný než původně formulovaný cíl.

Další stránky opět odkrývají zjednodušený postup průvodce v této fázi, tipy pro efektivní provázení, řešíme zde manažerské kompetence, které jsou v tomto postupu užitečné. A opět nabízíme pohled pod pokličku jednoho týmu a inspiraci v podobě naší reflexe, metod a teorií. V galerii výstupů v druhé polovině dokumentu se můžete blíže seznámit s dalšími konkrétními výstupy této fáze provázení.

# Postup při práci na řešeních a směřování za smyslem služby

Cílem této fáze je podporovat tým v rozvoji kompetencí spojených s vytvářením a zaváděním změny. Takové změny, která bude posilovat tým nebo měnit podobu služby, aby ta lépe plnila svůj účel – v našem případě, aby týmy byly schopné lépe zajišťovat bezpečí dětí.

V principu tato fáze funguje na základě vytváření prototypů a jejich testování. Z testování se pak v prototypech dělají úpravy a znova se přistupuje k testování. Proces se takto opakuje, až se dojde ke kvalitnímu výsledku. Takový výsledek je možné zavést do běžné praxe. Průvodce tento proces facilituje prostřednictvím týmových workshopů

## 1. TATO FÁZE STAVÍ NA VÝSTUPU FÁZE PŘEDCHOZÍ – NA VYBRANÉM TÉMATU A NA KONKRÉTNÍM CÍLI

První fáze provázení je zakončena výběrem tématu a formulací pracovního cíle, o který bude tým v této fázi usilovat.

## 2. PODPORA MANAŽERKY V DOVEDNOSTECH DŮLEŽITÝCH PRO EFEKTIVNÍ PRŮBĚH TĚTO FÁZE

Základ této fáze je vytváření nového. Inovace začínají skrz prototypy. Prototypy se vytvářejí proto, že se počítá s tím, že první verze nebudou fungovat ideálně. Prototyp umožňuje, aby chyby neměly veliký dopad a sloužily k efektivnímu učení. Tým a jeho manažerka potřebují mít sebevědomí vydat se do nejistých vod a jít za komfortní zónu do zóny učení. Je tak důležité, aby manažerka vytvářela v týmu psychologické bezpečí a tím vytvářela bezpečný prostor pro testování. Také je důležité, aby uměla s výstupy z testování pracovat a případně je zavést do systému řízení nebo systému práce. Průvodce jí podporuje v sebejistém vedení procesu vytváření nového.

## 3. PROZKOUMÁNÍ MOŽNOSTÍ ŘEŠENÍ CÍLE

Před tím, než se manažerka s týmem rozhodnou přistoupit k vývoji konkrétního řešení, je dobré hledat všechny možné způsoby, které mohou vést k naplnění cíle. Proto je užitečné buď čerpat inspiraci z praxe jiných podobných organizací – ať už u nás nebo v zahraničí nebo je možné využívat různé kreativní techniky z oblasti designu služeb a vytvářet řešení úplně nová.

## 4. VÝBĚR ŘEŠENÍ K VYTVÁŘENÍ PROTOTYPŮ

Manažerka s týmem dělají rozhodnutí o tom, co nového vyzkoušejí na cestě k cíli. Průvodce podporuje tým v tom, aby varianty porovnal dle různých kritérií. Může k tomu využít různá kritéria – např. náročnost vytvoření prototypu, průchodnost řešení v systému pravidel úřadů, potenciál dopadu na bezpečí dětí, radost při tvoření, kolik se toho tým naučí apod.

## 5. VYTVÁŘENÍ PROTOTYPŮ A TESTOVÁNÍ

Průvodce podporuje tým ve vytvoření prototypu a ve vytvoření plánu testování. Pro testování je potřeba rozhodnout, s kolika klienty bude prototyp vyzkoušený, jak bude vypadat proces testování, jak se poté vyhodnotí, co funguje a co nefunguje. Celý proces se může opakovat několikrát, klidně třeba pětkrát, než se dojde k řešení, které je funkční jak pro pracovníky, tak pro klienty.

## 6. PŘÍPRAVA FUNKČNÍHO PROTOTYPU PRO ZAVEDENÍ DO PRAXE

Poslední krok této fáze je příprava výstupů pro zavedení do běžné praxe. V tomto kroku je potřeba podporovat manažerku, aby byla schopna ukotvit výstupy fáze do systému řízení nebo do systému práce ve svém týmu.

# Tipy pro efektivní provázení týmů

## PODPORUJTE TÝMY VE VYTVÁŘENÍ SMART CÍLŮ SVÉHO ROZVOJE

Je potřeba, aby pořád bylo zřejmé, na čem se pracuje. Cíl není nutné naplnit, ale je potřeba vědět, zdali směřuju za ním, nebo jinam. A případně jej přeformulovat. Pro formulaci je pak užitečné využívat principy techniky SMART cílů.

## TESTOVÁNÍ JE KLÍČ KE KVALITĚ

Testování je klíč ke kvalitě. Základem testování je vytváření prototypů a sběr zpětné vazby od klientů. Zpětná vazba od klientů je zásadní. Je totiž objektivní kotvou ke kvalitě testovaného prototypu. S testováním je dobré přlíš neotálet a spíše testovat malé kousky práce a často.

## MALÉ KROKY, JEDNOZNAČNÉ KONCE

S týmy je efektivní provázení plánovat do malých kroků a jednoznačných etap. Práce tak má konce, u kterých lze zhodnotit efektivitu spolupráce a naplánovat další část. Neefektivita vzniká nikdy nekončícím proudem nových nápadů, diskuzí a polovičatých výstupů.

## ROZHODOVATELÉ JSOU ZÁSADNÍ

Je naprosto nezbytné, aby klíčoví manažeři vytvářeli bezpečný prostor pro testování. Aby drželi zodpovědnost za testování na svých bedrech. Jinak jsou pracovníci paralyzováni a ostýchaví. A testování se pak táhne. U OSPODů je v tomto ohledu zásadní manažer týmu a zároveň manažer krajského OSPODu.

## PODPORUJTE TÝMY VE VYTVÁŘENÍ MINITÝMŮ (DVOJIC, TROJIC) A DĚLENÍ ZODPOVĚDNOSTÍ

Podporujte manažerku a její tým v efektivní dělbě práce. Tým díky tomu může paralelně pracovat na několika aktivitách zároveň. Průvodce může také podporu více zaměřovat na užší skupiny pracovníků. Díky tomu je schopen jim efektivněji předávat dovednosti spojené s vytvářením a testováním nových řešení.

## NABÍZENÝ PROCES PRÁCE PRŮVODCE NENÍ POTŘEBA DETAILNĚ DODRŽOVAT OD ZAČÁTKU DO KONCE

Proces, kterým průvodce s týmem prochází, není potřeba krok za krokem dodržovat tak, jak jej vám zde představujeme. Zejména ze začátku je pro tým motivační, když velmi rychle dojde k prvnímu malému prototypu řešení, vyzkouší ho a zavede. Tím získá sebevědomí a základní dovednosti pro další kolo vytváření a testování. To už může být ambicióznější a cílit na propracovanější řešení s větším dopadem na kvalitu služeb nebo pracovní podmínky.

## VYBRANÉ MANAŽERSKÉ KOMPETENCE DŮLEŽITÉ PRO ROZVOJ UČÍCÍCH TÝMŮ A SYSTÉMŮ

Může být užitečné do designu projektu naplánovat přímou podporu samotných manažerek. To jsme neudělali a byl do velké míry limit pro plnění našich cílů. Podporu manažerek mohou dělat i jiní průvodci, než ti, kteří pracují s týmy. Níže nabízíme zcela určitě neúplný výčet manažerských kompetencí. Ty jsou velmi užitečným předpokladem pro úspěchu projektu zaměřeného na učení.

## VIZE A MOTIVACE

Manažerky týmů potřebují pracovat s vizí fungování svého týmu, která by měla být ideálně provázaná s vizí krajskou. Co si člověk nedovede představit, nemůže žít. Dobrá vize je spojená s hodnotami povzbuzujícími

smysluplnost práce, s podílením se na tom, co nás přesahuje. To motivuje kolegyně, aby za manažerkou šly, aby měly chuť na vizi pracovat.

## PSYCHOLOGICKÉ BEZPEČÍ

Psychologické bezpečí je soubor základních předpokladů pro učení týmu. Pro inovace nabízí užitečnou perspektivu Timothy Clark. Definuje čtyři podoby psychologického bezpečí. **Inkluzivní bezpečí** – základní respekt všech členů týmu ke všem, respekt k specifickým potřebám každého. Přijetí sebe, přijetí ostatních. Druhým typem je **bezpečí přispět** – žádný nápad nebo názor není shazován jako „blbost“. Přispění je z podstaty oceňováno. Třetí kategorií je

**bezpečí se učit** – to znamená bezpečí dělat chyby, které jsou největším zdrojem učení. A nakonec čtvrtým principem, je princip **bezpečného nesouhlasu s autoritou**. Že je možné mít jiný názor než manažerka a že je takový názor brán vážně. Manažerka je pro nastavení psychologického bezpečí v týmu klíčovou osobou. Pokud se naučí vyvažovat psychologické bezpečí s rozhodností, formuje tím jednu z částí manažerského mistrovství.

## SYSTÉM ŘÍZENÍ A SYSTÉM PRÁCE

Manažerky potřebují mít pro efektivní řízení změny rozvinuté dovednosti a postoje zaměřené na systém řízení a systém práce. Systémem řízení jsou myšleny postupy a dovednosti zaměřené na motivaci podřízených, na jejich oceňování a na jejich rozvoj. Systém práce se zaměřuje na procesy, pravidla, na nástroje a na hodnocení kvality práce z perspektivy klienta.

Pokud takové systémy explicitně chybí a jsou pouze implicitní (pouze v hlavě manažerky), je velmi obtížné jakýkoliv výstup dostat do běžného provozu. Chybí totiž prostor, kam ho vložit, aby fungoval a žil vlastním životem. Zároveň vše stojí a padá na jednotlivcích, kteří když odejdou, odchází s nimi i získaná kvalita.

V prostředí OSPODů jsou v tomto pro manažerky náročné podmínky tím, že si tyto systémy musí každý i malý tým tak trochu vytvářet samostatně.

# Příklad z provázení: vyhodnocení ohrožení a plánování zajištění bezpečí dítěte

Jeden z provázených týmu si vybral jako téma vyhodnocení ohrožení a zajištění plánování bezpečí dítěte. Téma vzešlo z nespokojenosti s dostupnými nástroji. Ty se totiž nedaly prakticky využívat v terénu, byly obtížně srozumitelné. Byly totiž zaměřené víc na pečlivé zpracování v kanceláři spíše než na spoluvytváření plánu s rodinou, přestože ta je má nakonec podepisovat.

Tým byl inspirován výcvikem na Kids skills a nizozemskými příklady z rámce Signs of safety. Chtěl více zapojit do vyhodnocení a plánování rodinu, aby byl plán její, a rodina tak měla větší motivaci na plánu pracovat.

Na prvním workshopu jsme prozkoumávali, jak vypadá situace, kdy se vytváří s rodinou plán zajištění bezpečí. Identifikovali jsme, jaké podmínky pracovnice potřebuje. Jaké nástroje může využívat. Jak se pozná dobrý plán. A k jakému výsledku má sloužit.

Na to navazoval online zahraniční workshop pod vedením kolegů z vysoké školy z Groningenu. Cílem setkání bylo předat zkušenosti s využíváním jednoduchého jednostránkového formuláře pro vyhodnocení ohrožení a plánování zajištění bezpečí. Workshopu se účastnily všechny zapojené OSPODY.



Po workshopu měl tým ambici s tématem rychle pohnout. Naplánovali jsme dvoudenní výjezd, na kterém jsme chtěli formulář přepracovat do prototypu reagujícího na český kontext. Během výjezdu jsme se také věnovali fázovému modelu práce s rodinou Signs of safety, aby byl krok s formulářem ukotven do kontextu celé práce s rodinou. Jednotlivé fáze jsme si vyložili na zahradu, procházeli jimi a reflektovali současnou praxi OSPODu.

Nizozemský jednostránkový formulář jsme předělali na oboustranný. První strana byla připravená na vyhodnocení ohrožení, druhá na identifikaci silných stránek rodiny a plánování kroků k zajištění bezpečí. Snažili jsme se, ať jsou texty v jednotlivých kolonkách formuláře co nejsrozumitelnější. Ať je pochopí každý. Pracovali jsme s několika variantami, které se po setkání testovaly. Druhý den jsme se věnovali některým technikám spojeným s využíváním formuláře jako např. škálování.

Po výjezdním setkání následovala fáze testování. Ta trvala poměrně dlouho – více než rok. Spočívala v tom vzít formulář do rodiny a zkusit ho vyplnit s rodinou. Případně ho tam rodině nechat a příště ho s ní projít. V průběhu jsme ladili formát, textace, způsob, jak formulář vyplňovat. A zároveň jsme objevovali další nástroje, které pomáhaly s širším procesem okolo formuláře. Vytvořili jsme kartičky rodičovských dovedností podporující rozmluvení rodičů a formování vztahu na začátku práce s rodinou. Pracovnice navštěvovaly další školení (například na prohloubení znalostí a dovedností spojených s vyhodnocením ohrožení dítěte). Trénovaly práci se škálami.

Zároveň jsme se do procesu testování snažili zapojovat kolegyně z krajského úřadu, aby mohly svou metodickou rolí v systému výstup testování posvětit a převzít pro další šíření. To se nakonec povedlo s variantou formuláře pro náhradní rodinnou péči. Celá práce na tématu vedla k vyššímu zapojování rodin do plánování, k častějším kontaktům s rodinami. A celkově posilovala princip, že rodina je expertem na svůj život.

**VYHODNOCENÍ SITUACE DÍTĚTE  
a jeho rodiny**

ČÍSLO SPISU:  
JMÉNO DÍTĚTE:  
OSOBY PEČUJÍCÍ:

DATUM ZPRACOVÁNÍ VYHODNOCENÍ A PLÁNU:  
KLÍČOVÝ PRACOVNÍK:

**OBLASTI BEZPEČÍ DÍTĚTE**

Vývojové potřeby dítěte  
zdraví  
učení se  
emoční vývoj a chování  
rodinné a sociální vztahy  
identita  
sociální prezentace  
samostatnost a sebecelaha

Kapacita rodičů/pečovatelů  
základní péče  
zajištění bezpečí a ochrany  
citová vřelost  
stimulace a podněty  
vedení a hranice  
stabilita

Rodina a prostředí  
rodinné historie a fungování rodiny  
širší rodina  
bydlení  
zaměstnání  
finanční situace  
sociální začlenění a komunitní zdroje

Vyhodnocení jednotlivých oblastí

Potřeby dítěte

VYHODNOCENÍ SITUACE DÍTĚTE A PLÁNY DO BUDOUCNA

V ČEM LŽVÍ SÍLA RODINY (ochranné faktory)

CO SE TEĎ DĚJE A JE DŮLEŽITÉ (možná rizika)

NA ČEM BUDEME PRACOVAT?

<p>Co se podařilo a <u>daří</u>?</p> <p>*z pohledu pěstouna:</p>  <p>*z pohledu dítěte</p>  <p>*z pohledu OSPOD</p>  <p>Silné stránky (pěstounů, dítěte, rodiny a okolí dítěte)</p>	<p>Je něco, co by se mělo/mohlo změnit nebo mohlo být jinak?</p> <p>*z pohledu pěstouna:</p>  <p>*z pohledu dítěte</p>  <p>*z pohledu OSPOD</p>  <p>Co nám brání? Proč to nejde?</p>	<p>Čeho chceme v nejbližší době dosáhnout?</p> <p>*přání dítěte</p>  <p>*přání pěstouna</p>  <p>Kdo nám s tím může pomoci?</p>  <p>Nejbližší malé kroky, které podnikneme? Kdo, kdy a co udělá?</p>
---	--	---

Podpis pracovníka:

# Reflexe

## **KLÍČOVÝ INDIKÁTOR VÝSLEDKŮ PRÁCE PRŮVODCE JE TO, CO SE DĚJE V DOBĚ, KDY NENÍ U TÝMU**

Jednoduchá věc pro pozorování efektu práce průvodce je to, co se děje v období, kdy u týmu průvodce není. Pokud se toho děje málo, je potřeba se zaměřit na to, čím je to způsobené.

Je potřeba lépe pracovat s managementem? Je zakázka pro tým nedostatečně motivující? Chybí v týmu nějaké kompetence nebo sebevědomí na zakázce pracovat? Má tým vůbec časovou a personální kapacitu pro práci na kvalitě služeb?

## **PRO EFEKTIVNÍ ZMĚNU JE UŽITEČNÉ NAJÍT ZPŮSOB, JAK PRACOVAT NA ÚROVNI KONKRÉTNÍCH PŘÍPADŮ A INTERAKCÍ S KLIENTEM.**

Dělat jenom týmové workshopy nestačí. Pro podporu změny je užitečné jít na úroveň jednotlivců a toho, jak dělají práci. Díky tomu mohou být témata co nejvíce konkrétní. A jsou ukotvená v reálných případech. Je taky možné se takto zaměřit na konkrétní kompetence pracovníků.

Mohou pro to být vhodné metody jako je stínování, reflexe nahrávek setkání s klientem nebo týmové intervize případů. Zároveň je to potřeba s dodržením principů psychologického bezpečí a podporovat tým v sebevědomí pracovat s chybou a s učením na úrovni jednotlivců a konkrétních případů.

## **KDY ZASTAVIT PRÁCI V PROVÁZENÍ?**

Kdy má průvodce vlastně říct, že provázení nefunguje a že je potřeba zastavit práci s týmem? Podpora průvodcem je relativně nákladná služba a v projektu jsme zažili různá období, efektivnější a méně efektivní. S jedním týmem byla práce neefektivní velmi dlouho. Nejprve došlo k výměně průvodce a později jsme zvažovali úplné zastavení spolupráce.

Pokud bychom provázeli soukromou společnost, bylo by rozhodování jednodušší. V případě OSPODů to tak jednoduché nebylo, neexistuje totiž nikdo jiný, kdo by jejich práci zastal. Pokud tým přestaneme provázet, ztratíme šanci na zvýšení bezpečí dětí v dané oblasti. Nakonec jsme tak práci zastavit nedokázali a se všemi týmy jsme pracovali až do konce projektu.

# Metody designu služeb

Pro práci s týmy na kvalitě služeb je možné se inspirovat velkými brašnami nástrojů, které jsou k dispozici v oblasti designu služeb.

Doporučujeme si s metodami hrát a postupně si je osvojovat, zkoušet, co vám bude sedět, a která metoda vám umožní jít s vašimi klienty do hloubky – do zóny učení.

Metody jsou uživatelsky příjemně přístupné na webu, který tvoří členové Katedry informatiky a knihovnictví na Masarykově univerzitě s názvem *100 metod* (<https://kisk.phil.muni.cz/100metod>). Doporučujeme se také s tvůrci spojit, pokud budete hledat někoho, kdo by vás mohl v rozvoji designérských dovedností podpořit.

Pokud se chcete do designu služeb ponořit více, je možné zakoupit metodologickou publikaci *This is service design doing*. Ta nabízí nám známý nejucelnější pohled a návody na to, jak design služeb dělat.

K dispozici je také web, na kterém naleznete 54 metod s popisy, jak je aplikovat (<https://www.thisisservice-designdoing.com/methods>).

Do třetice příruček a pomůcek pro design služeb můžeme doporučit u nás velmi oblíbenou knihu *This Human: how to be a person designing for other people* (<https://thishuman.com/>), která kromě samotných metod nabízí spoustu poznatků o tom, jaké je to být designérem služeb, jaké mít hodnoty, postoje, jak pracovat



Senova, M. 2017. *This Human:*

*How to Be the Person Designing for Other People.* Laurence King Publishing

Stickdown, M. Horness, M. Lawrence, A. Schneider, J. 2018.

*This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World.* O'Reilly Media

# Jak připravit workshop s týmem?

## KARTY PRO PŘÍPRAVU WORKSHOPŮ

Společnost *Methodkit* vytvořila sadu karet, na kterých jsou k dispozici základní témata spojená s přípravou workshopů. Z šedesáti karet si můžete vybrat ty nejdůležitější a poté připravit řešení daného tématu pro váš workshop. Karty jsou zdarma k dispozici na webu [www.methodkit.com](http://www.methodkit.com).



## FACILITAČNÍ PLÁN

Přípravu je užitečné si zaznamenat do tzv. facilitačního plánu. Ten může vypadat jako jednoduchá tabulka, která workshop plánuje z perspektivy času, tématu, cíle a využívaných metod.

ČAS	TÉMA	VZDĚLÁVACÍ CÍL	POPIS METODY - ZPŮSOB PŘEDÁNÍ	POMŮCKY

## Jaký je základní proces dobrého workshopu?

### PŘÍPRAVA

- Příprava průvodce na setkání, vytvoření plánu setkání.

### SETKÁNÍ S MANAŽERKOU

- Krátké setkání s manažerkou týmu a odsouhlasení plánu setkání,
- získání zpětné vazby o tom, co se dělo v mezidobí ve vztahu k provázení změnou,
- poskytnutí naší zpětné vazby k předchozí práci týmu.

### SETKÁNÍ S TÝMEM

- Reflexe dosavadní spolupráce,
- nastavení cíle setkání,
- práce na cíli,
- reflexe toho, kam se během setkání došlo,
- plánování práce v čase, kdy průvodce u týmu nebude a rozdělení rolí okolo ní,
- plánování dalšího setkání,
- ukončení setkání,
- zpětná vazba týmu.

### KRÁTKÉ SETKÁNÍ S VEDOUČÍ

- Zhodnocení setkání,
- reflexe potřeb vedoucích pro mezidobí bez průvodce a domluvení případné podpory.

# Proces práce s týmy byl inspirován procesem Designu zaměřeného na člověka

Pro práci s jednotlivými týmy jsme se inspirovali procesem designu zaměřeného na člověka. Metoda je výborná pro současný způsob rozvoje kvalitních služeb, který využívá jako základní perspektivu klienta a jeho potřeby a jako základní proces týmové workshopy, vytváření prototypů a jejich testování (experimentování). V podmínkách našeho systémového projektu jsme pracovali ještě s fází šíření do systému.

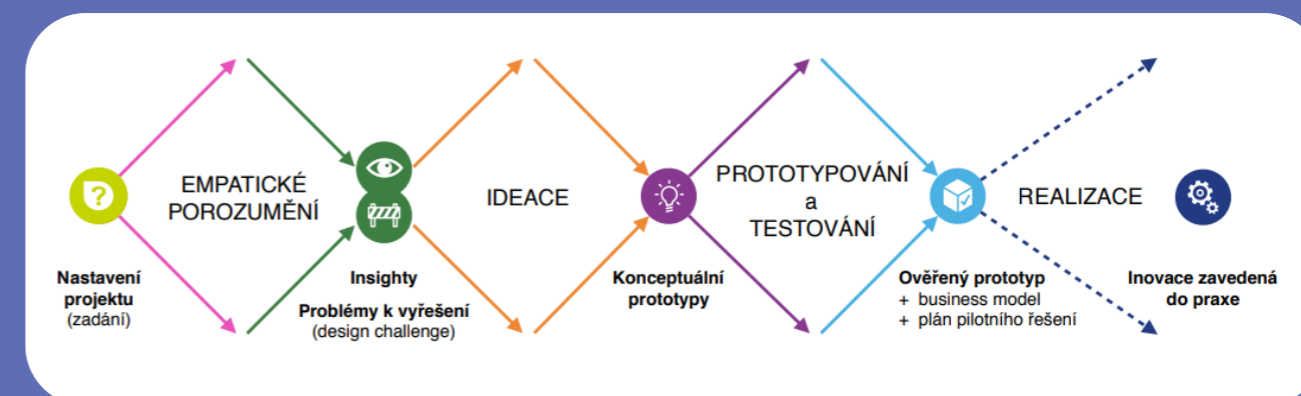
Pro praktické seznámení se s čistou aplikací přístupu v prostředí českých veřejných služeb doporučujeme publikaci firmy IDEASENSE Human centred design v sociálních službách. Popisují čtyři fáze designu zaměřeného na člověka takto:

„Empatické porozumění – snažíme se vcítit do uživatelů, sbíráme inspiraci a další informace o cílové skupině a kontextu problému. Vše analyzujeme s cílem identifikovat klíčové vhledy (insighty) a nejzajímavější příležitosti pro zlepšení – tzv. klíčové problémy k řešení (angl. design challenges).

Ideace – na základě klíčových problémů k řešení navrhujeme co největší množství co nejrozmanitějších nápadů. Výstupem z této fáze jsou zárodky budoucích řešení – koncepty (odborně konceptuální prototypy).

Prototypování a testování – z množství nápadů vybereme ty nejslibnější a postupně je přetváříme do hmatatelných modelů – prototypů. Ty předkládáme zástupcům cílové skupiny uživatelů k vyzkoušení a opakovaně je upravujeme, dokud nejsou vyladěné.

Realizace – na závěr domyslíme procesní a ekonomickou stránku navrhovaného řešení (business model) tak, aby bylo prakticky realizovatelné a dlouhodobě udržitelné. Vyhotovíme finanční rozvahu a plán zavedení inovace do praxe. V optimálním případě před plným spuštěním vyzkoušíme řešení v pilotním režimu.“ (IDEASENSE)



IDEO. 2013. Design zaměřený na člověka: soubor nástrojů. Brno: Flow, odkaz:

<https://web2.mlp.cz/koweb/00/04/23/36/59/hcd-design-zamereny-na-cloveka.pdf>

IDEASENSE. Human centered design v sociálních službách. projekt „Individualizovaná péče pro seniory a handicapované – uplatnění metody Human-Centered Designu v sociálních službách“, odkaz:

[https://www.lepsisocialnisluzby.cz/frontend/storage/files/HCD\\_v\\_sociálních\\_sluzbách.pdf](https://www.lepsisocialnisluzby.cz/frontend/storage/files/HCD_v_sociálních_sluzbách.pdf)

# Fáze provázení 3:

## Systemový projekt s provázením změnou

PŘÍPRAVA PROJEKTU

ROLE PRŮVODCE ZMĚNOU

FÁZE PROVÁZENÍ 1:

ZAPOJIT A MOTIVOVAT

FÁZE PROVÁZENÍ 2:

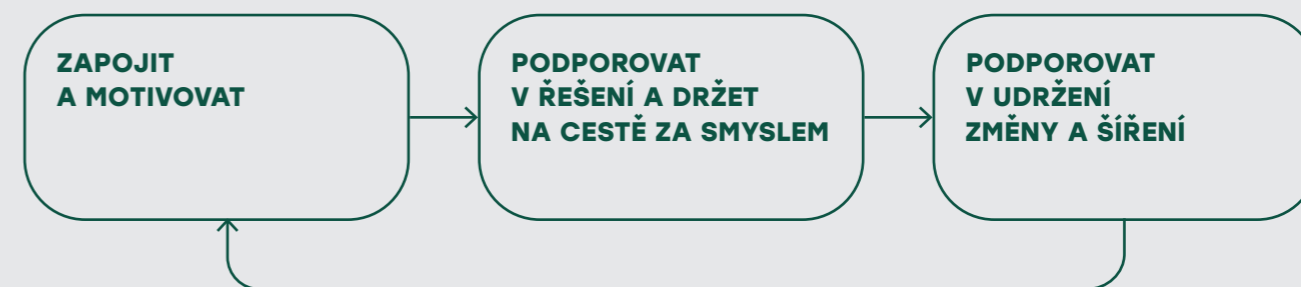
PODPOROVAT V NALÉZÁNÍ ŘEŠENÍ A DRŽET NA CESTĚ ZA SMYSLEM

**FÁZE PROVÁZENÍ 3:**

PODPOROVAT V UDRŽENÍ ZMĚNY A ŠÍŘENÍ

EFEKTY A CO PO PROJEKTU

# podporovat v udržení změny a šíření



# Fáze provázení 3:

## podporovat v udržení změny a šíření

Vize projektu byla roztočit učící spirálu v systému SPOD v Pardubickém kraji. Jakými způsoby jsme šířili učení z jednotlivých OSOPDů na další OSPODy? Tato krátká kapitola vám představí postupy a tipy pro šíření, které jsme v projektu využili. Kvůli covidovým opatřením, která začala v podstatě po prvních čtyřech měsících projektu, byla část šíření zpomalená a rozjížděla se až v druhém roce.

Shodou okolností tři zapojené ORP OSPODy tvoří geograficky přirozené učící hnízdo. Jsou to tři města, která jsou od sebe skoro „přes kopec“. Prvním úkolem bylo nejprve šířit učení z jednoho týmu do druhého. A poté šířit to, co se osvědčí, dále do systému přes krajskou úroveň. Pro šíření výstupů mezi jednotlivými týmy byla nejvhodnější společná setkání. Tam si jednotlivé týmy představovaly své výstupy a nabízely je k využití ostatním týmům. Tato setkání se stala „učící výzvou“. Donutily týmy projít všechny zážitky a výstupy. Týmy musely reflektovat, co je ze zážitků a výstupů to cenné. A skrz předávání své zkušenosti ostatním si samy spoustu věcí v hlavách srovnaly. Jako průvodci jsme na těchto setkání vnímali velké posuny v myšlení v týmech.

Provázení krajského týmu se pro tuto fázi stalo nejdůležitější. Průvodci podporovali krajský tým v převzetí učení z terénu a ve zformování výstupů do krajského metodického portfolia. Průvodci také podporovali krajský tým v rozvoji metodického vedení OSPODů v kraji prostřednictvím metodických porad.

V rámci této fáze by také průvodci měli týmy podporovat v udržení změny, v zavedení nových postupů do běžného chodu a to pouze tak, že tým jednou za čas navštíví v jeho běžném chodu, pozoruje, jak funguje, reflektuje s týmem, co se daří a nabízí zpětnou vazbu, jak vyřešit aktuální výzvy se zaváděním nového.

V pozdějších fázích jsme se také snažili zapojovat úroveň Ministerstva práce a sociálních věcí jako hlavního regulátora práce OSPOD. Vertikální rovina systému SPOD tak byla zapojená relativně kompletně. Méně jsme v projektu pracovali s úrovní horizontální, která je stejně tak důležitá – s neziskovými organizacemi, soudy, školami apod.

# Postup při práci na podpoře v udržení změny a šíření

## 1. PRACUJTE PRO MANAŽERKU TAK, ABY ZVLÁDLA HOTOVÉ VÝSTUPY ZAPRACOVAT DO BĚŽNÉHO FUNKOVÁNÍ TÝMU

V této fázi je klíčová manažerka. Vyvinuté nové postupy, rituály a procesy, je potřeba zasadit do běžného chodu. Podporujte tedy manažerku v hledání efektivních cest, jak proměňovat prostřednictvím výstupů systém řízení nebo systém práce.

## 2. V POSLEDNÍ FÁZI NAVŠTĚVUJTE TÝM UŽ BEZ TOHO, ABYSTE PŘIPRAVOVALI KONKRÉTNÍ WORKSHOPY A PROGRAM

Zvýšení udržitelnosti nových postupů zajistíte tak, když tým ještě například jednou za dva měsíce po vašem odchodu navštívíte v situaci, kdy využívá nově nabyté zkušenosti. Stačí jen pozorovat a případně nabízet pošouchnutí, co by mohlo být ještě užitečné, aby se nové nevytratilo

## 3. KOORDINUJTE MANAGEMENT JEDNOTLIVÝCH TÝMŮ MEZI SEBOU PROSTŘEDNICTVÍM PRAVIDELNÝCH SPOLEČNÝCH SETKÁNÍ

Covid naučil lidi spolupracovat v online prostředí. Usnadnil koordinaci vytížených pracovníků působících v různých městech. Pravidelné (online) porady zapojených manažerek do rozvojových procesů usnadní přenos hotových prototypů do dalších týmů a obecně jejich vzájemnou podporu.

## 4. PODPORUJTE TÝMY VE SDÍLENÍ HOTOVÝCH PROTOTYPŮ A JEJICH TESTOVÁNÍ V JINÉM KONTEXTU

Učící hnízdo umožňuje efektivní přípravu výstupů pro šíření. Výsledné prototypy z jednoho týmu je možné nabídnout ostatním týmům k otestování. Na základě zpětné vazby je pak možné prototyp dotáhnout do podoby, kdy funguje i v různých kontextech, ne pouze tam, kde byl vytvořen.

## 5. VYTVÁŘEJTE SETKÁNÍ S VÝZVOU PŘEDÁNÍ UČENÍ DO DALŠÍCH TÝMŮ

Velký efekt pro rozvoj samotného učení byla výzva týmům uspořádat setkání se všemi zapojenými OSPODy, na kterém jim předají své vyvinuté nástroje a zkušenosti z učení. Takové setkání namotivuje tým ke kvalitnímu strukturování výsledků dosavadní práce. Zároveň je možné prostřednictvím takového setkání předat výstupy velkému množství aktérů najednou.

## 6. PODPORUJTE METODICKÉ TÝMY V CO NEJVĚTŠÍ PŘÍTOMNOSTI V TERÉNU A V PŘEVZETÍ VÝSTUPU DO METODICKÉHO ŠÍŘENÍ MIMO PROJEKT

Metodické týmy (v našem případě krajský OSPOD) mají k dispozici efektivní nástroje šíření hotových výstupů dál po kraji i mimo něj. Podporujte takové týmy v rozvoji metodických nástrojů a služeb jako je metodické portfolio, metodické porady nebo konference.

## 7. PODPORUJTE VRCHOLNÝ MANAGEMENT SYSTÉMŮ V ŠÍŘENÍ HODNOT A PRINCIPŮ UŽITEČNÝCH PRO ZVYŠOVÁNÍ BEZPEČÍ DĚTÍ

Vrcholný management nemusí mít úplně konkrétní vhlad do toho, jak má vypadat práce na přepážce. Ale zároveň je pro šíření vyvíjených výstupů potřebné, aby vrcholný management natáčel celý systém za principy a hodnotami, které jsou ve výstupech odraženy. Podporujte vrcholný management v tom, aby je mohl jednoduše komunikovat, šířit a nabízet výstupy z rozvojových aktivit jako cestu, jak je zavádět..

# Tipy pro efektivní provázení týmů ve fázi šíření

## UČÍCÍ HNÍZDA JSOU EFEKTIVNÍ ZPŮSOB VYTVÁŘENÍ NOVÝCH ŘEŠENÍ

V kraji je 15 OSPODů, vytvářet učící hnízda z trojic OSPODů může být velmi efektivní způsob, jak podporovat hloubkové učení mezi týmy.

## VZTAHY JSOU ZÁKLAD

Základ šíření jsou dobré vztahy, důvěra a z nich plynoucí průběžná, otevřená spolupráce. A ty se dobře budují přes učící setkání ať už na úrovni týmu nebo v podobě výjezdních zasedání.

## TO, CO SE ŠÍŘÍ, JE NADŠENÍ SPÍŠE NEŽ NÁPADY

Lidé přebírají cizí emoce raději než nápady. Nástroje tak je jednodušší šířit přes energii jejich tvůrců, než přes dokumenty a metodiky. Podporujte tvůrce nových postupů v tom, aby sami šířili, co vytvořili.

## VYTVÁŘEJTE VELKÉ SÍŤOVACÍ AKCE

Konference, velká výjezdní zasedání, nebo i mezitýmové chaty jsou skvělým způsobem, jak budovat v regionu vztahy a podporovat šíření dobré praxe. Vytvářejí změnovou energii, dávají systém do pohybu.

# Příklad z provázení: systémové setkání v Lanškrouně

Projekt už se blížil do poslední závěrečné fáze. Výstupů bylo vytvořené velké množství. Chtěli jsme začít systém protkávat společnou nití odshora až dolů. Od ministerstva až po úroveň ORP. Dlouho dopředu jsme naplánovali dvoudenní výjezdní setkání vedoucích pracovníků týmů ministerstva, kraje a zapojených ORP v Lanškrouně.

První den byl věnován představování výstupů jednotlivých týmů těm ostatním a společné reflexi jejich využití. Dohromady proběhlo pět prezentací. Zásadní byla účast kolegů z ministerstva, byl to jejich první větší ponor do našeho projektu.

První den měl za cíl narovnat mezi týmy informační hladinu a naladit je na to, kam má který tým zrovna zaměřenou pozornost pro rozvoj práce OSPODů. Druhý den jsme připravili s vizí podpořit spoluvytváření mezi přítomnými aktéry. Chtěli jsme, aby společně přemýšleli nad tím, jak se mohou navzájem podpořit. Jak mohou sladit své strategie do společné, aby měli větší dopad do systému.

Setkání bylo strukturované tak, aby posilovalo empatické naslouchání mezi aktéry. Facilitovali jsme sdílení priorit a nabídky možné vzájemné podpory. Důležitým prvkem programu byla technika systémového modelování („social presencing theatre“). Vnímali jsme ji jako způsob, jak aktéry zapojit do společného pohledu na systém. A zároveň jako způsob, jak využít pomalejší přemýšlení nad tím, co je potřeba dělat.

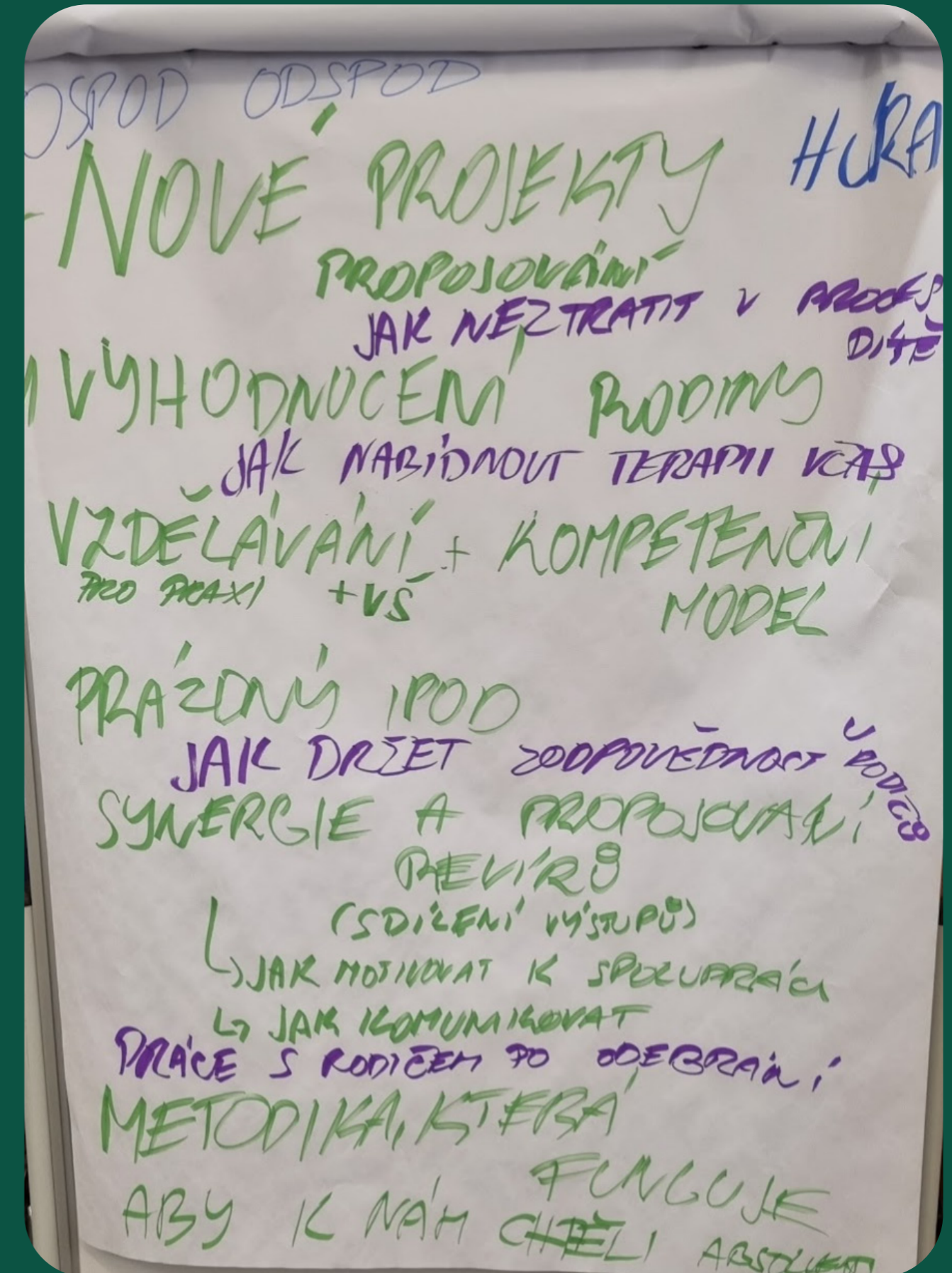
Vybrali jsme jednu konkrétní kazuistiku rodiny, ve které došlo nedávno k odebrání dítěte. Poté jsme vytipovali osm rolí, z rodiny řešeného případu a z aktérů ze systému SPOD, které se do řešení situace rodiny zapojovali. Kolegové z místnosti si poté role rozebrali a v systémovém modelování je zastupovali. Stavěli

jsme dva fyzické „obrazy“ situace, jak to v dané situaci bylo, jak byli aktéři uspořádání okolo rodiny a poté jak by to mělo být ideálně. A poté jsme společně dva „obrazy“ reflektovali.

Aktivita přinesla přímější zaměření na smysl systému SPOD, na bezpečí dětí. Do okamžiku, než jsme přistoupili k systémovému modelování, byly debaty zaměřené na systémové prvky jako jsou nástroje, projekty, na potřeby týmů pracujících v systému. Po systémovém modelování byla debata podstatně zaměřená na rodinu a dítě (viz obrázek flipchartu ze setkání na další straně, zeleným fixem jsou napsaná témata, která se řešila před systémovým modelováním, fialovým jsou napsaná ta, která se řešila po něm).

Při závěrečné reflexi se ale ukázalo, že jednorázové setkání tohoto typu má pro formování sdílené strategie limit. Účastníci na závěr setkání formulovali své další směřování spíše bez zohlednění dění na setkání. Víceméně to formulovali tak, že by si přáli, aby se jim dařilo dělat to, co měli v plánu i před setkáním. Na druhou stranu takové setkání podporuje formování kvalitních profesionálních vztahů a zvyšuje tím důvěru mezi aktéry. Ti si přes setkání formují společný jazyk, posilují vědomí priorit a rozšiřují vědomí o perspektivách z různých úrovní systému. Pokud by se dařilo takové setkání realizovat opakovaně, bylo by možné postupně aktéry ke sdílené strategii dovést.

### PRIORITIZACE TÉMATU JÁ, OSPODAČKA



# Reflexe

## SYSTÉM JE KOMPLIKOVANĚ STRUKTUROVÁN A ŠÍŘENÍ JE TÍM SLOŽITĚ

Zkušenosti s Amstrdamským OSPODem o 400 zaměstnancích nám ukázaly, jak efektivně lze rozvíjet srovnatelnou kvalitu práce v přibližně 35 týmech. Usazení OSPODů na městských úřadech s nepřímým vedením krajským úřadem vytváří poměrně vysoké nároky na koordinaci aktivit spojených s kvalitou služeb. Každý z OSPODů si vytváří tak trochu sám metody, postupy práce a priority. Je na něm, jak moc se bude řídit krajskými doporučeními, pokud plní zákon.

## OBECNĚ JE PRÁCE JAK NA ÚROVNI ORP, TAK NA ÚROVNI KRAJE VELMI NÁROČNÁ NA KOMPETENCE PRACOVNÍKŮ

Je potřeba zdůraznit, že práce na OSPODu jak na úrovni ORP, tak na úrovni kraje, patří mezi ty nejnáročnější úřednické práce. Je to velmi komplexní problematika, která vyžaduje velmi rozvinuté vlastnosti a dovednosti na úrovni: individuální (odolnost, sebevědomí), sociální (výcviky v oblasti facilitace, mediace, koučování), i technické (znalost zákonů, analytické myšlení, procesní myšlení). Zároveň práce v tuto chvíli není dostatečně atraktivní, společensky nemá zcela pozitivní obraz a pracovníci nemají dostatečnou podporu.

## SLADIT PRIORITY RŮZNÝCH AKTÉRŮ NA RŮZNÝCH ÚROVNÍCH JE DŮLEŽITÝ ÚKOL

Pro průvodce je užitečné využívat prvky strategického řízení a podporovat aktérů z různých úrovní systému ve sladování priorit a ve spolupráci na jejich naplňování. Aby se v systému vytvářela stálá řešení a postupně se dovovala kvalita.

Každá dohoda, každé rozhodnutí trvá podstatně déle, než v organizaci typu Amsterdamský OSPOD. Zároveň je také složitější sdílet zdroje jako podporu psychologů a supervizorů. Každý OSPOD si všechno zařizuje sám.

Akreditovaná školení nejsou dostatečnou zárukou kvality, potřeba je větší podpora výcviků a delších zážitkových programů.

V kombinaci s výše uvedeným faktorem složitosti systému jsou to tak aspekty, které zpomalují profesionalizaci OSPODů. Chybí kapacita na už tak složitou koordinaci mezi sebou a standardizaci činností. Průvodci tak potřebují v tomto ohledu postupovat trpělivě.

V tuto chvíli mají různí manažeři různé priority, zaměřují se na různá témata, úrovně systému jsou vágně propojené. Co jsme ale pozorovali je chuť vztahy mezi různými úrovněmi systému budovat. To je jako základní předpoklad pro sladování priorit v systému již přítomné a dá se na tom stavět.

# Celý systém v jedné místnosti a oceňující ptaní

V komplexních systémech jako je systém sociálně právní ochrany dětí je užitečné vytvářet příležitosti pro formování společné strategie. Společná strategie slouží ke společné reflexi toho, co se děje, o co společně usilujeme a jaké by měly být společné další kroky.

Pro to jsou vhodné metody pro práci s „celým systémem v jedné místnosti“, které existují ve změnovém managementu už více než 30 let a využívaly se na transformaci velkých organizací. Je možné do nich zapojit i tisíce lidí najednou.

V projektu jsme zapojovali najednou všechny, kteří se účastnili projektu (přibližně 40 lidí), a k nim pak skupinu manažerů od ministerstva, přes kraj až po ORP

Doporučujeme se inspirovat zejména přístup Appreciative inquiry (česky někdy překládáno jako Oceňující ptaní). V rámci Appreciative inquiry existuje metoda Appreciative summit, která detailně popisuje, jak formovat 2-4 denní setkání velkého množství aktérů za sdílenou strategii změny.

Střípky z oceňujícího ptaní lze však používat i v každodenní praxi. Pro seznámení s metodickým rámcem je užitečná česká publikace týmu SCIO s názvem Přednost přednostem. Pro hlubší ponor do přístupu appreciative inquiry pak doporučujeme knihu The Power of Appreciative inquiry: Practical Guide to Positive Change.

Čížková, L., Vobecká M. 2013.  
Přednost přednostem. SCIO:  
Praha, odkaz:

[https://www.scio.cz/download/prednostPrednostem/manual\\_pp.pdf](https://www.scio.cz/download/prednostPrednostem/manual_pp.pdf)

Whitney, D. Trosten- Bloom A.  
2010. The Power of Appreciative  
inquiry:

Practical Guide to Positive Change.  
Berrett- Koehler Publishers, Inc.

# Efekty a co po projektu

## Systemový projekt s prováděním změnou

### PŘÍPRAVA PROJEKTU

### ROLE PRŮVODCE ZMĚNOU

#### FÁZE PROVÁZENÍ 1:

**ZAPOJIT A MOTIVOVAT**

#### FÁZE PROVÁZENÍ 2:

**PODPOROVAT V NALÉZÁNÍ ŘEŠENÍ  
A DRŽET NA CESTĚ ZA SMYSLEM**

#### FÁZE PROVÁZENÍ 3:

**PODPOROVAT V UDRŽENÍ ZMĚNY A ŠÍŘENÍ**

### EFEKTY A CO PO PROJEKTU

# Efekty a co po projektu

Od začátku jsme věděli, že se během podpory OSPODů ve změně, budeme muset sami změnit také.

To se i stalo. V projektovém týmu jsme i přes turbulence asi po polovině projektu našli rytmus, naučili jsme se využívat silných stránek každého z nás a podporovali jsme se. Efektivita se tak postupně zvyšovala. Kvalita reflexe naší práce se prohlubovala. Jsme vděční, že jsme tohle dobrodružství mohli zažít.

Abychom zachovali anonymitu jednotlivých OSPODů, nabízíme vám v této části reflexi efektů práce průvodců a podpůrných vzdělávacích a síťovacích aktivit bez

rozlišení OSPODů, na kterých jsme danou věc pozorovali. Každý s OSPODů, se kterými jsme pracovali, byl jiný. S každým se nám dařilo jinak efektivně pracovat.

Zároveň je to náš subjektivní pohled na to, co projekt přinesl. S větším odstupem můžete o projektu přemýšlet prostřednictvím závěrečné evaluační zprávy projektu. Trvalost změn a trendů pak ukáže až čas. Chtěli jsme v systému OSPODů započít práci, která koncem projektu neskončí. A to věříme, že se podařilo.

# Co se nám podařilo

Efekty v týmech nebyly plošné. Zde nabízíme výčet efektů, které jsme pozorovali alespoň u jednoho z týmů.

## POSTOJE A SEBEVĚDOMÍ

- Postupný posun z pozice obětí do pozice tvůrců.
- Komplexnější přemýšlení o tom, jak dělají práci. Mají zvýšenou sebereflexi.
- Posílení sebevědomí ve vytyčování cílů a schopností k jejich efektivnímu dosahování.
- Posílení sebevědomí ve sdílení těžkých případů a reflexi vlastních kroků s tím, že semůžou objevit chyby.
- Posílení vnímání práce jako procesu s postupnými fázemi a kroky.
- Posílení komunikace vlastních potřeb.
- Posílení zaměření na klienta oproti zaměření na papíry.
- Posílení vnímání klienta jako partnera.
- Posílení chuti hledat na rodinách jejich silné stránky.
- Posílení vnímání důležitosti toho, jak se rodina orientuje v celém procesu.
- Posílení vnímání vlastních silných stránek.
- Posílení sebevědomí v interakci s rodiči, kteří chtějí přes OSPOD mezi sebou bojovat.
- Skrz sebevědomou komunikaci otevření cesty k tvůrčím dialogům mezi aktéry v systému SPOD.

**TÝMOVÁ DYNAMIKA**

- Vytvoření prostoru pro zastavení a sdílení toho, jak to kdo v týmu má.
- Postupná práce na vizi a principech.
- Zkvalitnění porad a jejich častější frekvence.
- Častější a kvalitnější intervize případů.
- Nastavování si vlastních postupů v poskytování služeb.
- Posílení schopností týmu společně vytvářet výstupy užitečné pro tým.
- Zvýšení zaměření na to, co je důležité pro děti.
- Zkvalitnění vztahu vedoucí- tým. Otevření se ve vztazích, lepší komunikace potřeb.
- Zlepšení komunikace i reakcí na vzdělávací potřeby.
- Široké využívání expertů pod vlastním kontraktem na úrovni ORP a tím zvýšení kapacity týmů podporovat rodiny.
- Posílení sdílené odpovědnosti celého týmu za fungování týmu.
- Zkvalitnění, zvědomení a zpřesnění rozdělení rolí v týmu.

**DOVEDNOSTI**

- Rozvoj dovedností spojených se spoluprací s jinými týmy a se spoluvytvářením s kolegy.
- Posílení porozumění potřebám.
- Posílení dovedností spojených s budováním vztahu s rodinou a dalších interakcí.
- Posílení dovedností v děláni rozhovorů s dětmi.
- Posílení analytických dovedností – jak z chaosu vytvářet systém.
- Posílení dovedností spojených s testováním a vývojem výstupů.
- Rozvoj dovedností spojených s vyhodnocením a plánováním s rodinou.
- Rozvoj dovedností v tvorbě a šíření metodik.

**VYUŽÍVÁNÍ NÁSTROJŮ A TECHNIK**

- Zpracování a využívání časových os případů.
- Využívání karet rodičovských dovedností.
- Využívání nástrojů pro rozhovory s dětmi.
- Manažerské využívání kompetenčních modelů pro efektivní řízení rolí v týmu.
- Metodicky vedené intervize.
- Využívání informačních materiálů pro rozvádějící se rodiče.
- Využívání akčního formuláře vyhodnocení a plánování s rodinou.
- Strukturovaný plán tvorby metodických doporučení.
- Vytvoření metodického portfolia.

**PRAVIDLA**

- Opuštění detailního zapisování telefonátů, smsek a emailů od rodičů do spisové dokumentace tam, kde to není nezbytně nutné.

**EFEKTY DO SYSTÉMU**

- Posílení vztahů mezi všemi zapojenými organizacemi, posílení důvěry, schopnosti spolupracovat, dávat si zpětnou vazbu, podporovat se.
- Transformace metodické role kraje do systematické podoby.
- Posílení interaktivních a spoluvytvářejících principů i s OSPODy mimo projekt.
- Skrz sebevědomou komunikaci otevření cesty k tvůrčím dialogům mezi aktéry v systému SPOD.

# Příběh pokračuje

## Změna v týmu se děje tak, jak ji přijímá vedoucí

Od začátku jsme si dali do vínku, že chceme, aby to nebyl další šuplíkový projekt. Abychom rozjeli procesy, které poběží i po projektu, a které budou postupně zvyšovat svůj dopad doterénu.

### Jaké jsou plány v Pardubickém kraji po projektu?

„V Pardubickém kraji jsme se vydali na cestu dlouhodobého a systematického zlepšování pomoci rodinám v krizi prostřednictvím provázení týmů OSPOD. Provázení a vedení týmů ke změně spolu s cíleným vzděláváním má potenciál zlepšit situaci rodiny v krizi. Změna způsobu práce, využívání nových nástrojů vytvořených na základě analýzy a práci s daty podporuje lepší spolupráci a vede rodinu k přebírání zodpovědnosti za řešení svých problémů. Pak teprve může dojít k nalezení skutečně funkčního řešení těchto problémů.

Pro zavedení takového přístupu v celém kraji je nezbytné tyto myšlenky, postoje a nástroje šířit mezi další OSPOD v Pardubickém kraji. Nyní se zaměříme na cílenou podporu vedoucích všech OSPOD. Nabídneme jim manažerské vzdělávání, které rozvine jejich dovednosti a vnitřní postoje tak, aby byli schopní reagovat na vznikající zcela nové požadavky. Oproti klasickému stylu vedení je v novém pojetí vedoucí týmu lídrem a mentorem, který podporuje rozvoj učení, formuje učící síť, vede týmové rituály, pracuje jak na rozvoji členů svého týmu, tak na úzkém učení s partnerskými organizacemi.

Intenzivním vzděláváním podpoříme také tým krajského OSPOD. Tak, aby se principy, které si tým při provázení vlastní změnou vytvořil, byly pevně usazené v jejich metodické činnosti. Tyto principy jsou zárukou vedení sociálně- právní ochrany dětí směrem k funkční podpoře ohrožených rodin.

Pro šíření myšlenek nového způsobu práce s ohroženou rodinou a rozvoj učících se týmů využijeme zkušenosti pracovníků týmů OSPOD, kteří již provázením změnou sami prošli. Pro pracovníky je přenos informací od jejich kolegů cennější a snáze přijatelnější. Koncept šíření je proto doplněn o iniciativu strategického rozvoje prostřednictvím rámce Appreciative inquiry (oceňující ptaní). Rámec využívá filozofii přístupu zaměřeného na řešení.

Dalším třem týmům OSPOD nabídneme intenzivní provázení změnou. Průvodci týmy povedou po cestě ke zlepšování pomoci ohroženým rodinám a dětem.“ (krajská průvodkyně změnou)

# Galerie výstupů provázení

## Galerie výstupů provázení

### VÝSTUPY FÁZE PROVÁZENÍ 1:

**ZAPOJIT A MOTIVOVAT**

### VÝSTUPY FÁZE PROVÁZENÍ 2:

**PODPOROVAT V NALÉZÁNÍ ŘEŠENÍ  
A DRŽET NA CESTĚ ZA SMYSLEM**

### VÝSTUPY FÁZE PROVÁZENÍ 3:

**PODPOROVAT V UDRŽENÍ ZMĚNY A ŠÍŘENÍ**

# Hlavní výstupy ze začátku práce s OSPODy

## Individuální setkání a workshopy

Základní formou, kterou jsme pracovali po celou dobu projektu, byly týmové workshopy. Využívali jsme pro to celou řadu metod a postupů (inspirovat se dá třeba na webu [www.100metod.cz](http://www.100metod.cz)).

Před workshopy jsme se scházeli s vedoucí týmu, abychom reflektovali aktuální situaci a plánovali, co se na workshopy bude dít.

Workshopy jsme pak doplňovali o individuální setkání s jednotlivými pracovníky. Navštěvovali jsme je v jejich kancelářích, snažili se vychytat všechny nejasnosti, sbírat zpětnou vazbu, zjišťovat další potřeby.

## Grafické výstupy

Měli jsme základní výstupy z workshopů a ze společné práce. Ty jsme dál přetvářeli do dílčích výstupů. V případě některých OSPODů jsme je pak tvarovali do pracovních materiálů, které dál sloužily jako prototypy pro testování na úrovni klientů nebo jako metodické podklady pro pracovníky - pro kotvení nabývaného učení.

Po celou dobu projektu jsme využívali program MIRO ([www.miro.com](http://www.miro.com)). Sloužil jak k ukládání veškerých výstupů z terénu a k jejich grafické úpravě, tak také k týmové práci. Dokonce se dařilo některé týmy s tímto programem naučit pracovat. A tak se v něm formuje krajské metodické portfolio nebo v něm projektový tým zaznamenával rady apod.

## Analytické výstupy

Velkou pomocí byl také Excel, ve kterém jsme analyzovali kvantitativní data. Měli jsme tendenci podporovat některé týmy v rozvoji kompetencí v tomto programu. To se ale ne zcela povedlo. Příčin může být několik. Tou základní je pravděpodobně šířeji přítomný fenomén českého veřejného sektoru, kde obecně chybí analytický zaměření pracovníci.

Pro rozvoj systému sociálně právní ochrany dětí vnímáme jako užitečné analytické kompetence systematicky budovat. Aby tak bylo možné sledovat proměnu kapacitních nároků na služby SPOD (např. v důsledku jevů jako byla pandemie COVID) a zároveň, aby bylo možné mít dobré indikátory efektivity práce jednotlivých OSPODů a dalších služeb v celém systému SPOD

## Mapa témat

Pro formování týmové zakázky jsme u všech týmu přistoupili k vizuální formě tematického kódování rozhovorů. S každým pracovníkem jsme udělali přibližně hodinu a půl dlouhý rozhovor. Během něj jsme se snažili zjistit, jaká témata jsou pro konkrétního pracovníka důležitá, co podle něj funguje, co nefunguje, z čeho má radost apod.

Rozhovory jsme poté prošli a jednotlivá témata vynesli na tzv. „mapu témat“. Tu jsme velkoformátově vytiskli a na společném workshopu prioritizovali témata prostřednictvím červených („tohle není potřeba řešit“) a zelených puntíků („tohle je potřeba řešit“).

Následně jsme vedli diskusi nad tématy s největším počtem puntíků a hledali téma pro formování vnitřní zakázky týmu.

Mapa témat ukazuje na komplexitu práce OSPODů. Témat, které se v systému neustále vynořují jako výzvy k řešení, jsou desítky. Ve chvíli, kdy jsme vytvářeli první mapu, jsme ještě nevěděli, jak velkou zprávu nám mapa dává. Aktéři v systému mají neustálou tendenci vrstvit témata na sebe a v rámci jedné diskuze jich probírat velké množství. Velkou úlohou průvodce je v té chvíli držet strategickou linku, držet práci dobře kotvenou okolo konkrétního cíle a elegantně pracovat s větvením přidružených témat. Jinak se snadno stane, že se práce v komplexitě utopí a ztratí se směřování, výstupy se rozmělní a práce je celkově neefektivní.



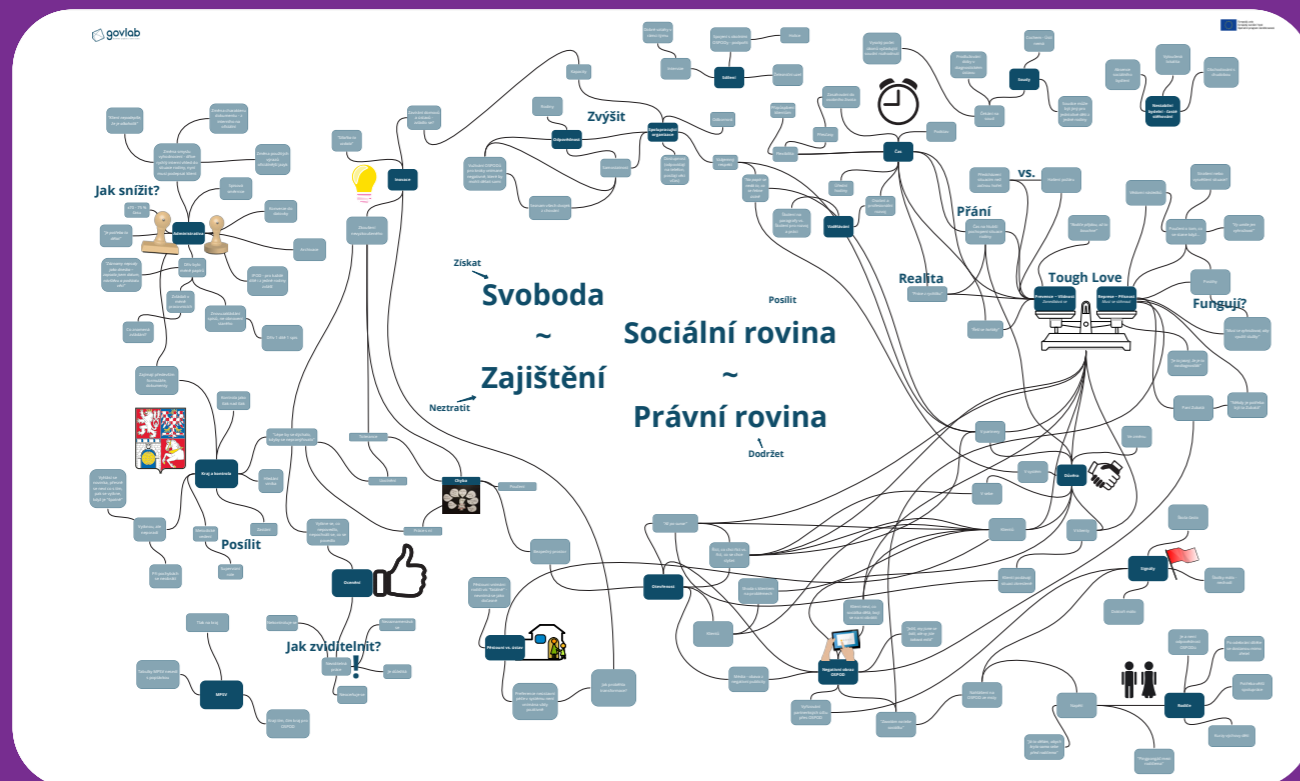
## Vize, hodnoty, principy

Se dvěma týmy jsme zpracovávali vize týmu a hodnoty za nimi. V obou případech jsme k tomu využívali kreativních workshopových technik. Vizi si týmy stavěly prostřednictvím koláže.

Práce s vizemi a hodnotami však zůstala určitým limitem našeho týmu průvodců. Pracovali jsme totiž s těmito prvky podobně jako s ostatními na týmové úrovni. Vize a hodnoty jsou ale velkou individuální otázkou. S jednotlivci jsme ale nebyli připraveni do hloubky pracovat. Neměli jsme k tomu vhodné kompetence (například koučovací výcviky apod.).

Vize tak trochu u obou týmu zůstaly spíše na papíru. Do týmu pak prosakovaly někde postupně a někde vůbec. Obdobným tématem jsou principy. Ty jsou pro služby OSPODů zásadní. Nelze totiž vytvářet metodiku na každou situaci, kterou zažívají. Rozhodování pracovníků by proto mělo být sjednocováno domluvenými a prožitými principy. Zároveň je vhodné do nich promítnout základní právní normy jako úmluvu o právech dítěte, nebo listinu základních práv a svobod.

Práce s principy je do určité míry abstraktní, dařilo se nám s nimi pracovat částečně. Týmy ve své praxi posilovaly například principy přístupu zaměřeného na řešení, práci se silnými stránkami rodin, či princip důležitosti budování vztahů s klienty i s organizacemi v systému.



# Mapy aktérů

Další z prvních výstupů byly mapy aktérů. Ty jsme sestavovali, abychom získali nadhled nad ekosystémy, ve kterých se týmy OSPODů pohybují. Vytvořili jsme jednu mapu tzv. vertikální perspektivy, která zobrazuje kontext OSPODu z hlediska hierarchických administrativních vztahů. Druhá mapa je pak mapa ekosystému OSPODu v lokalitě, tu jsme vyráběli pro každý OSPOD zvlášť.

## Vertikální mapa aktérů

Vertikální mapa aktérů ukazuje na velmi komplikovaný kontext, ve kterém se OSPODačky pohybují. Jejich práce je regulovaná nejméně čtyřmi ministerstvy. Ministerstvo práce a sociálních věcí vytváří přímé regulace práce OSPODů, zároveň jsou ale OSPODY organizačně ukotveny na obcích s rozšířenou působností, a spadají tím pod regulace Ministerstva vnitra (např. pod zákon o úřednících). Linie škol a dětských domovů je pak v gesci Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Nakonec klíčovou linkou práce OSPODů jsou soudy regulované Ministerstvem spravedlnosti. Regulace ze strany Ministerstva spravedlnosti ovlivňují například obsah spisů nebo to, jaké podklady připravují OSPODY pro soud.

Samotné osoby jsou regulované dvěma nadřízenými úrovněmi (ministerstvem a krajem). Důsledky takto komplikovaného systému jsou vícere. Za zmínku stojí zejména dva.

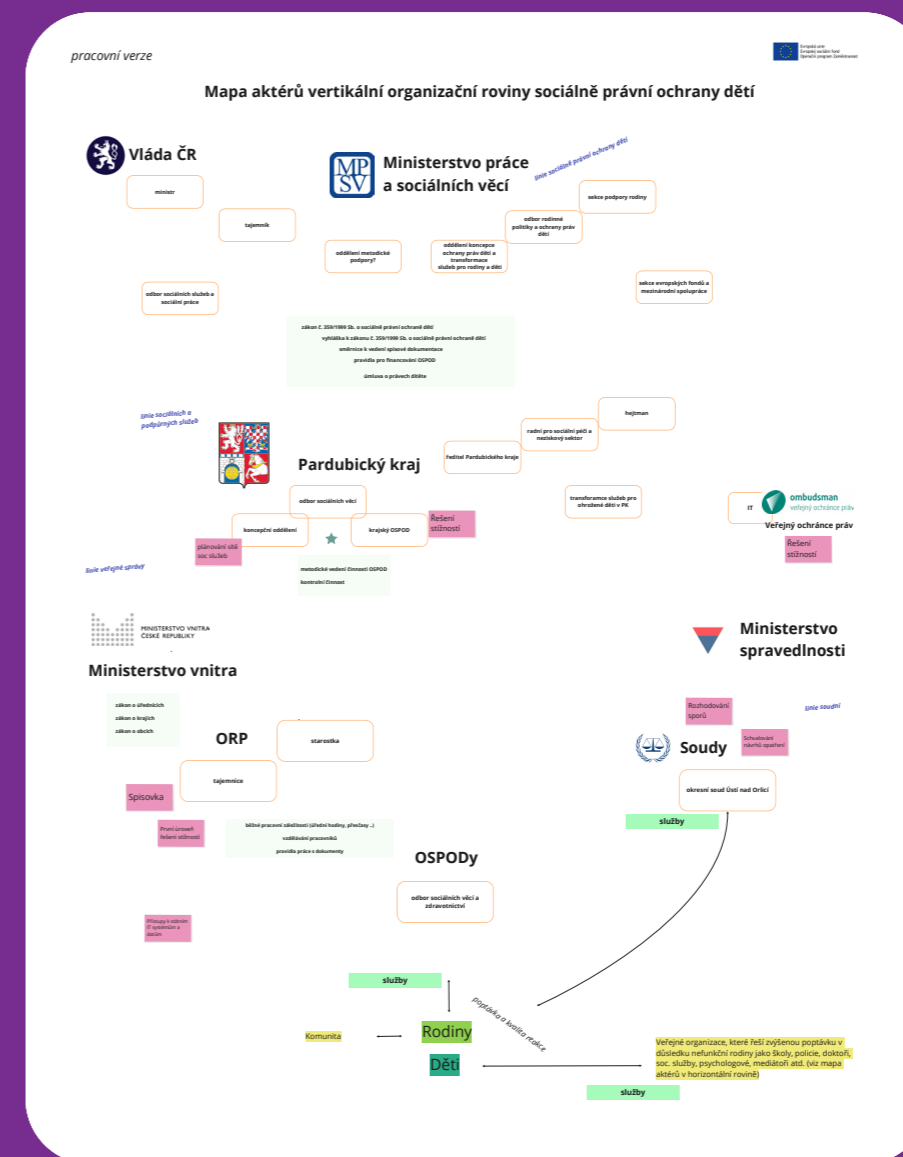
Jednak je to určitá rozhodovací paralýza, se kterou jsme se často setkávali. Rozhodnutí o tom, jak dělat práci na úrovni pracovníka pracujícího s rodinou, se často odkládá s tím, že je k tomu potřeba rozhodnutí na vyšší úrovni, a tam se zase odvolávají na vyšší úroveň. Neboli, vždycky lze najít někoho, kdo se k věci nevyjádřil, a proč proto není možné udělat rozhodnutí o tom, jak dělat práci třeba jen trochu jinak.

Druhý fenomén, který se s tím přímo úzce pojí, je tzv. přetížení zodpovědností (accountability overload). V takto regulatorně komplikovaném prostředí se kontinuálně vytváří určitá nejistota v tom, co je právně v pořádku a co není. Co je povinné a jak to má vypadat. Kontinuálně probíhají diskuze mezi úředníky o tom, jak to je, bez toho, aby se řešily konkrétní části zákonů. V případě, že se požádá o stanovisko nadřízený orgán, odpovědi jsou často několikastránkové právní analýzy, které nejsou příliš srozumitelné a vytváří spíše pocit nejistoty a paralýzy. To obecně vytváří tlak na konzervativní přístup k výkonu práce, k poskytování

služeb. Ve chvíli, kdy se nalezne způsob práce, který je legálně průchozí, těžko se opouští. Protože jeho opuštění vytváří nejistotu, zdali je to právně v pořádku. A vzhledem k fenoménu předchozímu – rozhodovací paralýze – se nedaří jednoduše a rychle dojít k jednoznačnému závěru.

Pro průvodce nám z toho vyplynul nejméně jeden důležitý princip. A to – mít v inovačním hnízdě v terénu co nejvíce účastné kolegy z nadřízených orgánů tak, aby se průběžně dodávalo určité

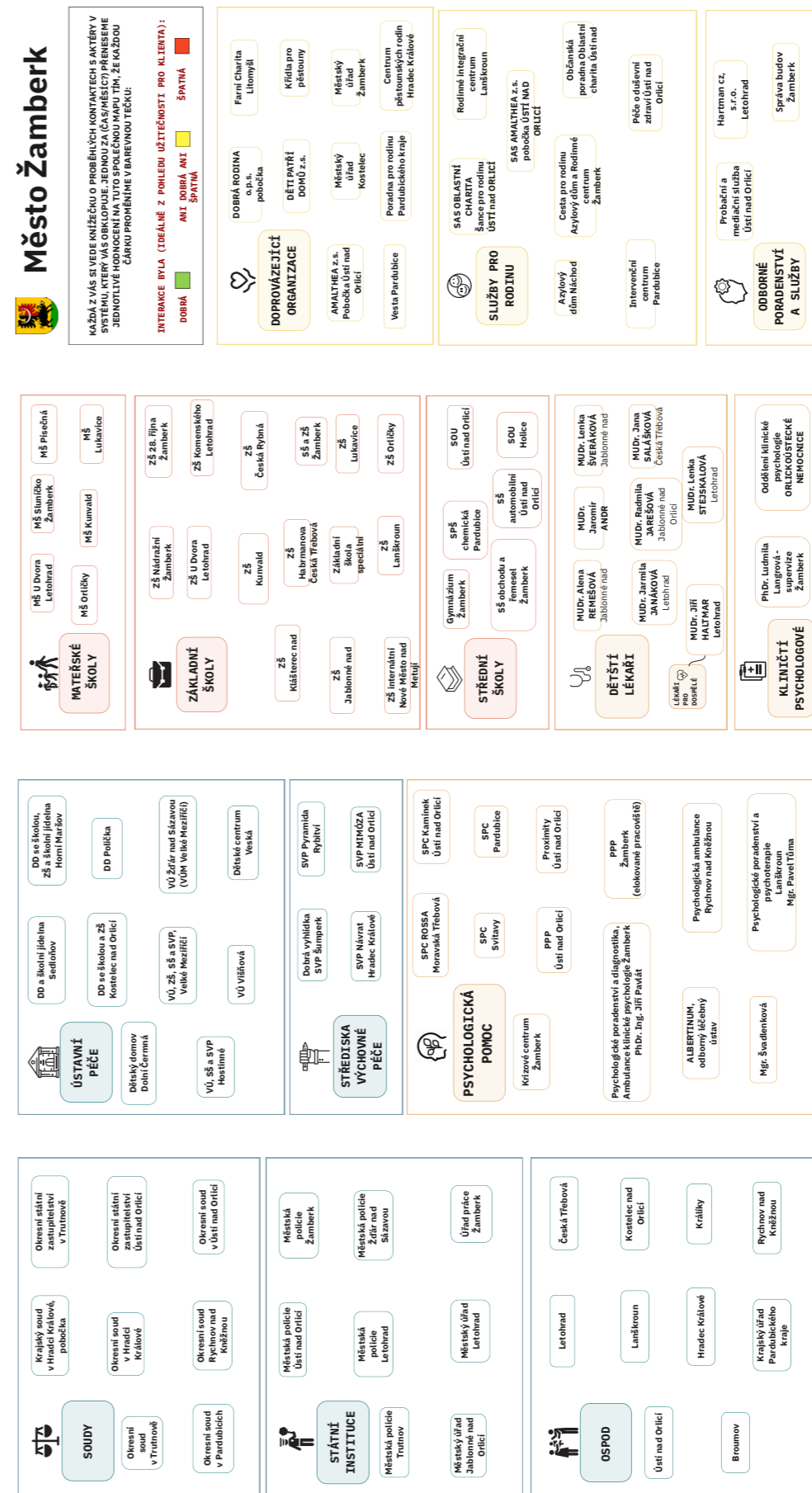
## Mapa aktérů vertikální organizační roviny sociálně právní ochrany dětí



# Horizontální mapa aktérů

Horizontální mapou aktérů jsme vytvářeli pro získání základního vhledu do toho, s kým OSPOD nejvíce spolupracuje a jak spolupráci hodnotí, zdali je funkční z pohledu klienta. OSPOD hraje důležitou koordinační roli, pro velkou část klientů potřebuje na bezpečí dětí spolupracovat i s dalšími aktéry. Mapu jsme vytiskli velkoformátově a podobně jako u mapy témat tým puntikoval zelenou, žlutou a červenou tečku podle kvality spolupráce. Cíl byl najít klíčové aktéry, se kterými by bylo vhodné pracovat na kvalitnější spolupráci.

Tato technika s týmy nakonec příliš nerezonovala. Obdobně jako další analytické metody. Což se stalo pro průvodce základní výzvou – jak podporovat jednotlivé týmy v tom, aby posilovaly svou schopnost strukturované práce? Aby se nezaměřovaly na jednotliviny, ale na vzorce a na systémy?



# Výkon OSPODů

V začátku spolupráce jsme chtěli získat přehled o tlaku na kapacity jednotlivých týmů a vzhled do výkonnosti v řešení jednotlivých případů. Využili jsme pro to tzv. „end to end“ grafy z metody Vanguard. Grafy sledují počet a délku uzavřených případů v konkrétním roce.

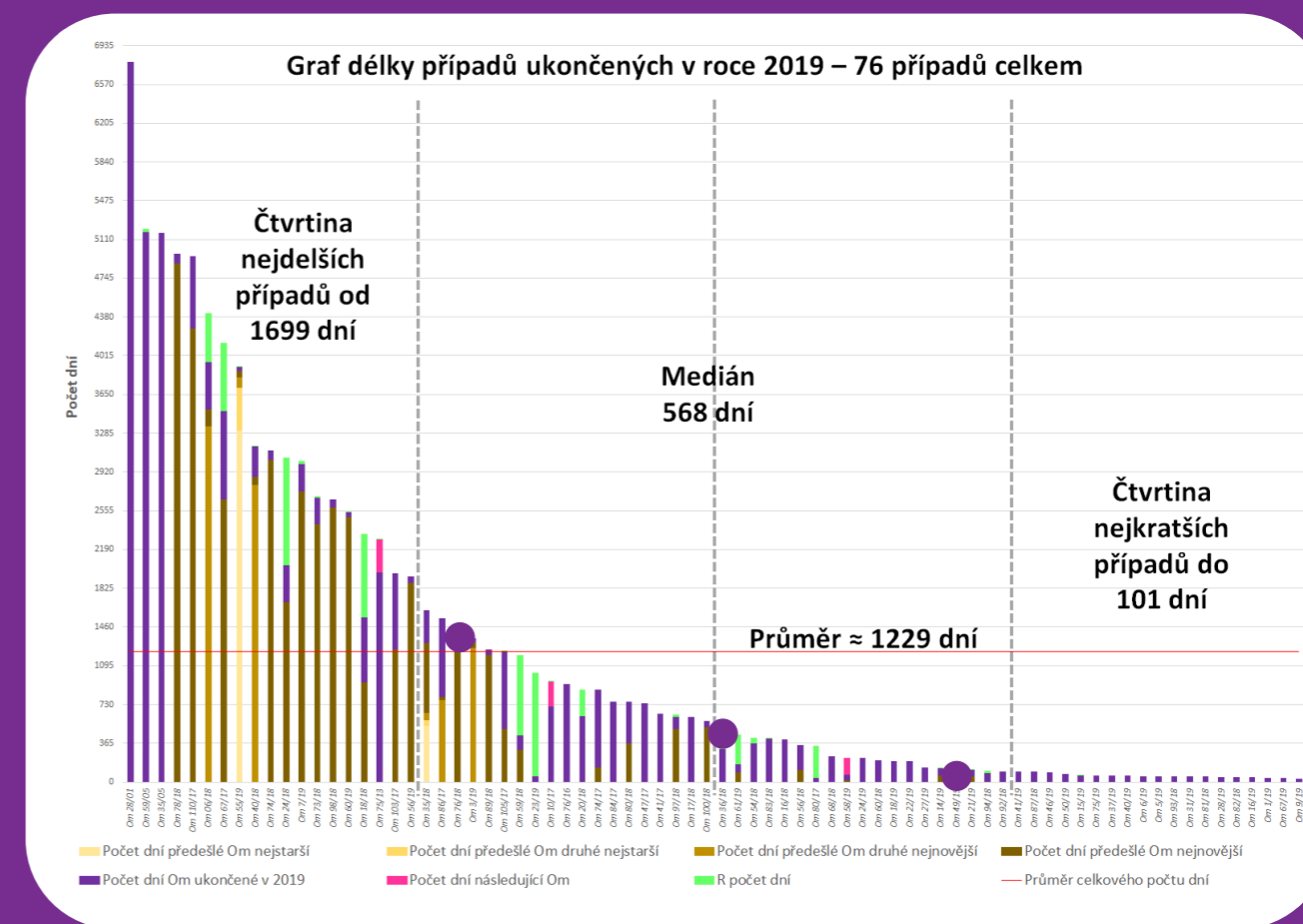
Grafy jsme vytvářeli s tím, že je prostřednictvím nich možné indikovat dopad změn v týmu na kvalitu práce. Pokud by se totiž snižovalo v průběhu let průměrné trvání řešení případů, dalo by se tím (po nezbytném hlubším zkoumání) prokazovat zvyšování efektivity práce jednotlivých týmů. Rychlost však samozřejmě nemusí vždy znamenat kvalitu, graf je tak pouze indikativní.

Co nám grafy také ukázaly, je velké množství rozvodových případů. Ty tvořily až 2/3 poptávky. Nicméně s tím, že většina případů byla řešená pouze formálně v podobě přípravy podkladů pro soud a další úřední procesy. Na druhou stranu jsme také zkoumali konkrétní rozvodové kauzy vytvářením os případu a zejména pro jeden tým byly rozvodové kauzy vyčerpávající a vybrali si je jako zakázku pro další fázi práce.

Grafy nám pak sloužily pro vytipování případů pro hlubší prozkoumání. Dobře jsme tak našli krátký, středně dlouhý a dlouhý případ a podívali se v detailu, jak tyto případy vypadají. Zároveň jsme tím prozkoumávali tlak na kapacitu jednotlivých pracovníků. Vzhledem k chybějícímu kvalitnímu softwaru pro práci OSPODů totiž neměly jednotlivé pracovníce přesný přehled o tom, kolik případů v jeden moment řeší. Při analýze dat jsme zjistili, že je to přibližně mezi 20–30 dětmi v jeden okamžik (v nizozemské praxi je to průměrně 18 dětí). Z těch 20–30 dětí je ale zhruba 2/3 dětí v rozvodových případech, část z těchto rozvodů je pak pouze formálním procesem přípravy podkladů pro soud.

## JAK DLOUHO SE S RODINAMI OSPOD POTKÁVÁ?

Na příkladu jednoho z OSPODů jsme se podívali, jak dlouho průměrně trvají případy a kolik jich OSPOD za rok ukončil. Délka interakce s rodinami indikuje, jak náročné případy OSPOD řeší a jaké nároky to vytváří na kapacitu systému a lidí v něm.



**ZA ROK 2019 BYLO UZAVŘENO 76 PŘÍPADŮ. PRŮMĚRNÁ DÉLKA TRVÁNÍ BYLA 1 299 DNÍ – TO JE 3,3 ROKU.**

**PRŮMĚRNÁ DÉLKA ŘEŠENÍ PŘES 4,5 ROKU UKAZUJE NA VELKÉ MNOŽSTVÍ DLOUHO SE TÁHNOUCÍCH KAUZ**

○ Případy s touto délkou trvání byly vybrány pro hlubší analýzu.

## ANALÝZY PŘÍPADŮ: ČASOVÉ OSY, ROZHOVORY S RODIČI, KLÍČOVÉ VHLEDY

Inspirování designem zaměřeným na člověka jsme se snažili neustále kotvit jednotlivé zakázky a témata okolo konkrétních případů. Využívali jsme pro to tři základní techniky – vytváření časových os případů, rozhovorů s rodiči a klíčových vhledů, které vytipovávaly hlavní výzvy pro nastavení služeb. Chtěli jsme tím zaměřit práci na zakázkách a na službách tak, aby se dotýkala kvality služeb pro konkrétní klienty.

## ČASOVÉ OSY (PRŮCHOD SLUŽBOU)

OSPODy evidují jednotlivé případy ve spisech, které dovedou být velmi rozsáhlé a nepřehledné. Prostudování takového spisu může trvat několik hodin. V různých částech průběhu projektu jsme tak přistupovali k vytváření časových os případů – průchodu službou tak, jak se staly. Poté jsme hledali vzorce situací mezi jednotlivými případy. Tedy hledali jsme, co se v případech opakuje, jak služby OSPODů fungují systémově. Postupně se podařilo techniku přenést i mezi některé týmy, které ji začali samy využívat pro reflexi případů (pro tzv. intervize).

Na to je obecně technika vhodná a doporučujeme ji využívat průběžně na úrovni ORP pro intervize. Nebo například na krajské úrovni pro analýzu většího množství případů a pro identifikaci systémových vzorců v nedostatku služeb, v administrativní zátěži, v přetížení službami (kdy je na klienta navázáno příliš velké množství služeb), v navazování nefunkčních služeb (kdy i přes velké množství zapojených služeb se případy neustále zhoršují).

## ROZHOVORY S RODIČI A KLÍČOVÉ VHLEDY

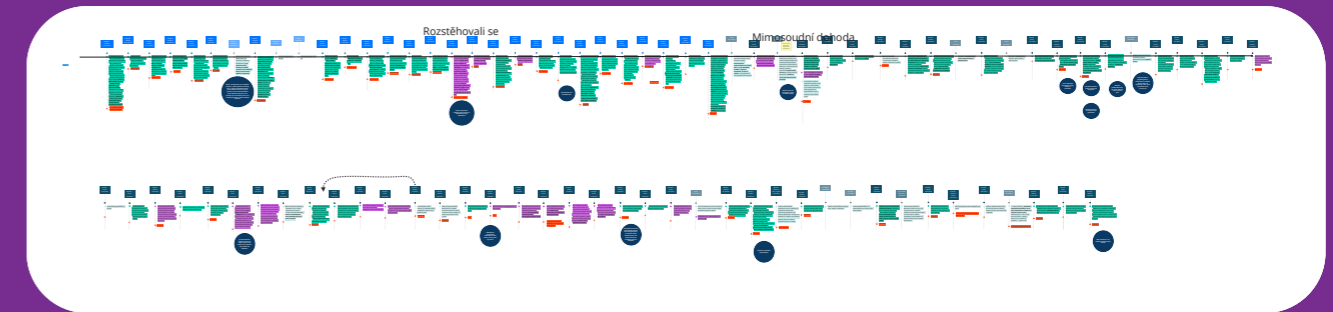
Velmi užitečnou technikou byly zpětnovazební rozhovory s rodiči. Jeli jsme za rodiči vleklých kauz domů a sbírali od nich zpětnou vazbu na spolupráci s OSPODem a snažili se hlouběji pochopit jejich situaci.

Kromě hlubších emočních prožitků jsme získali také významné vhledy do toho, jak ovlivňuje dlouhodobý stres schopnost zvládat náročné situace jako je např. rozvod. Zároveň jsme identifikovali opakující se situace, vůči kterým lze přenastavovat způsob, jakým služba OSPODů funguje.

To jsme zpracovali do tzv. klíčových vhledů. Ty fungovaly ve formě kartiček, na kterých jsou jednotlivé situace popsány z hlediska motivace klientů a z hlediska určitých „nedorazů“ služeb systému sociálně právní ochrany dětí. Vytvořili jsme jich přibližně 30.

Kartičky jsme poté testovali na různých OSPODech, abychom ověřili, nakolik jsou jednotlivé situace běžné i jinde. Tak, abychom měli na kartičkách opravdu velmi časté situace. Tyto situace pak mohou být užitečné pro změnu nastavení služby tak, aby na ně pracovníci reagovali kvalitněji. A aby tak jejich reakce měla větší dopad na bezpečí dětí.

## PŘÍKLAD JEDNÉ ČASOVÉ OSY ROZVODOVÉHO PŘÍPADU



## PŘÍKLADY KLÍČOVÝCH VHLEDU Z ROZVODOVÝCH PŘÍPADŮ

případy jsme členili do fází: zelené klíčové vhledy značí začátky případů, oranžové když se nedaří případ rychle uzavřít, červené když se případ vleče a už jsou všichni okolo tak trochu vyčerpaní

This section displays 12 cards, each representing a key insight from a divorce case. The cards are organized into three columns based on their phase: green (start of cases), orange (cases not closing quickly), and red (cases dragging on). Each card has a title, a main heading, and a short text snippet. The cards are as follows:

- Green (Start of cases):**
  - "OSPOD je pod tlakem negace"
  - "podám to k soudu, ale nikomu o tom neřeknu"
- Orange (Cases not closing quickly):**
  - "je to ohrožené dítě nebo ne?"
  - "Kam jste nás to poslali?"
- Red (Cases dragging on):**
  - "je to magor, jaktože to nevidíte?"
  - "chci svědky"

# Výběr rozvojových témat

Závěr první fáze značí výběr konkrétních témat – zakázek, na kterých budeme dále pracovat. V rámci nich se budeme snažit vytvořit nové nástroje, postupy a postoje. A ty pak testovat v praxi. To, co se nám osvědčí, nabídneme k testování dalším zapojeným OSPODům, aby výstupy dále doplnily. Takto připravené výstupy pak zpracuje krajský tým pro šíření dále po kraji. Tak zněl plán.

## ROZVODY A ZAPOJENÍ DĚTÍ V NICH

První tým si vybral téma rozvodů. Členky týmu vnímaly, že je tato agenda nejvíce zatěžuje. Že jsou často ve vleku rodičů, kteří je bombardují telefonáty, které pak musí zapisovat. Že se případy často táhnou dlouhé roky a rodiče se přes OSPOD pouze hádají a bojují spolu. A že k tomu každá pracovnice přistupuje tak trochu jinak, že nejsou sladěné postupy.

## VYHODNOCENÍ A PLÁNOVÁNÍ OCHRANY DÍTĚTE

S druhým týmem jsme došli k tématu zaměření se na první fázi práce s rodinou, která vrcholí zpracováním vyhodnocení ohrožení a plánu ochrany dítěte. Tým OSPODu vnímal, že aktuální formuláře pro to nejsou zcela jednoznačné, že školení k nim nebylo dostačující. Chtěli jsme zde pracovat na vnějším zadání projektu, na podpoře v rozvoji kompetencí spojených s přístupy zaměřenými na řešení. S posilováním využívání silných stránek rodin. S využitím inspirace z Nizozemska, s přístupem „signs of safety“, „kids skills“ apod.

Výstupy fáze provázení 1:

zapojit a motivovat

### JÁ, OSPODÁK

Třetí ORP tým se zaměřil na téma více interní, pojmenované „já, ospoďák“. Tento tým měl motivaci vyprofilovat kvalitu svého vnitřního fungování a interakcí s nejbližšími aktéry ze svého úřadu nebo z úrovně kraje. V rámci tématu se objevovala podtémata jako odolnost pracovníka, kompetence, role, týmový rytmus apod.

### DÍTĚ MIMO RODINU

Tým pracující na tématu „já, ospoďák“, ještě stihl rozpracovat téma další. Bylo to téma reakce systému sociálně právní ochrany dětí na odebrání dítěte z rodiny. Obecně se málo pracuje s původními rodinami odebraných dětí a je zde veliký prostor pro zlepšení služeb zaměřených na (rychlý) návrat.

### ROLE A METODICKÉ VEDENÍ

Krajský tým pak pracoval na rozdělení rolí v týmu a na vyprofilování své metodické role tak, aby posílil svou schopnost sjednocovat a šířit dobrou praxi. Zaměřoval se formování vize vlastní metodické role a na zpracování kompetenčního modelu, metodických porad a metodického portfolia.

# Výstupy fáze provázení 2:

podporovat  
v nalézání  
řešení a držet  
na cestě  
za smyslem

## Galerie výstupů provázení

VÝSTUPY FÁZE PROVÁZENÍ 1:

ZAPOJIT A MOTIVOVAT

VÝSTUPY FÁZE PROVÁZENÍ 2:

PODPOROVAT V NALÉZÁNÍ ŘEŠENÍ  
A DRŽET NA CESTĚ ZA SMYSLEM

VÝSTUPY FÁZE PROVÁZENÍ 3:

PODPOROVAT V UDRŽENÍ ZMĚNY A ŠÍŘENÍ

# Hlavní výstupy fáze nových postojů a postupů

Následující stránky vám nabídnou popis a ukázky části hlavních výstupů provázených týmů. Ucelenější přehled s přístupnými kompletními nástroji bude k dispozici ve formě metodického portfolia (jako výstup Pardubického kraje). Výstupy jsou řazeny podle jednotlivých typů, ne podle týmů.

## VÝSTUPY JSOU NA NÁSLEDUJÍCÍCH STRÁNKÁCH ŘAZENY TÍMTO ZPŮSOBEM:

- principy přístupu zaměřeného na řešení
- pravidla
- role a kompetenční modely
- týmové rituály
- procesy a postupy
- nástroje

## KRÁTCE V TÉTO KAPITOLE JEŠTĚ PŘEDSTAVUJEME DVĚ HLAVNÍ PODPŮRNÉ AKTIVITY PROVÁZENÍ:

- vzdělávání
- zahraniční cesty

## ROZVÍJENÍ PRINCIPŮ PODPORY ZAMĚŘENÉ NA ŘEŠENÍ (KIDS SKILLS A NA ŘEŠENÍ ZAMĚŘENÁ TERAPIE)

Projekt měl od začátku silný hodnotový vklad – rozvíjet nové postupy a dovednosti skrz využití přístupu zaměřeného na řešení a podporovat přístupy využívající silné stránky klientů (oproti běžnějšímu přístupu zaměřenému na problémy).

Téměř všechny pracovnice zapojené do projektu prošly vzděláváním v technikách Kids skills. Zároveň jsme využívali různých sad baterií otázek, které vedou rozhovor s klientem skrze zaměření na budoucnost a na řešení situace.

Techniky přístupu zaměřeného na řešení posilovaly schopnost pracovníků OSPODů zapojovat rodiče do řešení jejich situace, posilovat jejich zodpovědnost za nalezení řešení a za plánování zajištění bezpečí dítěte.

Přístup zaměřený na problémy:	Přístup zaměřený na řešení:
Analytický rozbor toho, co je špatně	Důraz na tvarování budoucnosti
Co se děje špatně?	Co potřebujete? Co chcete změnit?
Proč jsou věci špatně?	Jaké by to bylo, kdyby problém neexistoval? Jaký by byl váš život?
Jak problém vznikl?	Co byste potřebovali, aby se vám podařilo problém vyřešit?
Kdo za to může?	Co konkrétně bude jinak, pokud ve vašem životě problém nebude?
Kdy byla situace s problémem nejhorší?	Řekněte mi o okamžicích, kdy se vám podařilo problému předejít, nebo nebyl tak vážný?
Jak to vypadá, když je problém ve vašem životě?	Co děláte jinak, když problému zvládnete předejít?
Můžete mi říct více o problému?	Jaké řešení problému před sebou vidíme? Můžeme je spolu více prozkoumat?
Probereme, jak se bráníte vyřešení problému.	Proberme, jak můžeme využít vaše silné stránky a dovednosti k nalezení řešení situace?

# Pravidla

Téma pravidel bylo v projektu spojováno zejména s vysokou administrativní zátěží. OSPODY nemají kvalitní softwarové vybavení, pracují s fyzickými spisy i se spisovou službou. Zároveň je systém zákonných nároků složitý, pohybují se v prostředí regulovaném nejméně čtyřmi ministerstvy.

Z řešených pravidel můžeme vypíchnout jedno téma – zapisování telefonátů a emailů rodičů do spisové dokumentace. To některé týmy velmi zatěžovalo, jiné to nedělaly. V jednom týmu tak došly pracovnice ke změně pravidla a přestaly tyto komunikace rodičů do spisů zapisovat slovo od slova a začali pouze zapisovat důležitá sdělení o situaci dítěte.

# Role a kompetenční modely

Hned dva z podporovaných týmů pracovaly na vyprofilování rolí v týmu. Jeden na úrovni ORP, druhý na krajské úrovni. Kompetenční modely jsou manažerským nástrojem pro efektivní uspořádání týmu, úkolů a zároveň pro systematický nábor či rozvoj pracovníků.

Jednotlivé role jsou v kompetenčních modelech popsány z hlediska

- hodnot a osobních vlastností pracovníka
- podmínek, jaké pracovník potřebuje, aby roli mohl naplňovat
- zodpovědností, jaké nese
- a dovedností, které potřebuje, aby je zastat zvládl

Výstupy fáze provázení 2:

## JEDNA STRÁNKA Z KRAJSKÉHO KOMPETENČNÍHO MODELU

### POZICE TÝMU KRAJSKÉHO OSPOD



301 DĚTÍ V EVIDENCI	2021	2022 (doposud)
Počet zprostředkovaných dětí do PP	15	10
Počet zprostředkovaných dětí do A	7	8
Počet žadatelů PP	17	28
Počet žadatelů A	25	16

Počet přechodných pěstounů/ 23

Počet míst ve ZDVOP/ 31

Počet dětí v ústavní výchově k 31.12.2021/ 228

Počet pověřených osob/ 24

- z toho počet doprovázejících organizací/ 14

### AŽ 16 KONTROL BĚHEM JEDNOHO ROKU

- **Kontrola OSPOD - standardy a sociální práce** (každý z 15ti OSPOD prochází kontrolou jednou během tří let). Zavedená praxe:
  - 1.rok kontrola 4 OSPOD
  - 2.rok kontrola 5 OSPOD
  - 3.rok kontrola 6 OSPOD
- **Kontrola ZDVOP** - 1.rok Veská, 2.rok FOD a Svitavy
- **Kontrola PO** - 2 organizace ročně

### DALŠÍ ROLE KRAJSKÉHO OSPOD, KTERÉ JSOU SOUČÁSTÍ NĚKTERÝCH POZIC

KONTROLOR STANDARDŮ KONTROLOR SOCIÁLNÍ PRÁCE

TAJEMNÍK PORADNÍHO SBORU

## STRÁNKA Z ORP KOMPETENČNÍHO MODELU



Jakou podporu by měl mít nový pracovník OSPOD první rok

- Má svého **určeného mentora** z řad kolegů, ideálně s ním **sdílí kancelář**.
- Je pro něj dostupná podpora ve využívání **supervize a intervize**, je veden k **aktivitě** a přinášení vlastních témat.
- Absolvuje **vstupní školení a ZOZ OSPOD**, a to ideálně **prezenčně**.
- Dostupné školení v **legislativních záležitostech**, ve **vyhodnocení a IPOD**, ve **vedení rozhovoru** s dítětem a v práci s **motivací klienta**.
- Možnost výcviků **krizové intervence, facilitace a mediace**. Postupně, **ne vše v 1. roce**, ale něco z toho ano.

# Týmové rituály - porady a intervize

Jakýkoliv dobře fungující tým se neobejde bez rituálů – pravidelných událostí, které pokrývají některé z důležitých potřeb týmu. Pokud jsou rituály vyladěné a tým k nim přistupuje zodpovědně, jsou zdrojem efektivity týmu. Rituály totiž udržují tým v chodu, zajišťují, že věci, které je opakovaně potřeba na úrovni týmu řešit, mají v kalendáři jasné místo a budou vyřešeny. Rituály jsou tak také něco, co šetří síly manažerovi, protože nemusí přemýšlet, jestli už není čas na takovou nebo onakou poradu, ale jen dohlíží, že jsou domluvy na setkáních a jejich průběhu dodržované.

V projektu byly nejdůležitější dva typy rituálů. Jedním byla operativní porada, kde se řeší aktuality z chodu úřadu nebo týmu. Na ni může a nemusí navazovat pravidelná intervize. Tyto dva typy rituálů je také možné spojit do jednoho.

Kvalitní intervize vnímáme jako zcela zásadní rituál pro fungování organizací typu OSPOD. V rámci intervizí tým systematicky rozebírá a vyhodnocuje případ některé z kolegyně a podporuje ji v děláni rozhodnutí. Intervize jsou nejpřímochařejší zdroj učení týmu o tom, jak zajišťovat bezpečí. Zároveň jsou však také způsob, jak zvyšovat bezpečí samotných pracovníků. Tedy jak podporovat to, aby pracovníce nezůstávaly v těžkých rozhodnutích samy. Ale měly za sebou oporu týmu.

Intervize se dají dělat velmi amatérsky – pouhou rozpravou o případu, která má ale velkou tendenci sklouzávat k ukvapeným závěrům a k stereotypnímu vnímání klientů. Nebo se naopak dají dělat velmi profesionálně s využitím dobré přípravy, systematického zapojení celého týmu, s využitím hodnotících škál a s jasnými způsoby, jak pracovníka v rozhodnutí nechat samotného.

## PLÁN PORADY

**OSVZ PORADA / PORADA OSPOD / PODPORUJÍCÍ PORADA**

**OTEVŘENOST A SDÍLENÍ...** ...otevřený prostor pro vyjádření, každý názor je vítán

**PODPORA...** ...řikat si o podporu je znakem profesionality

**STRUKTURA...** ...obsah porady nás drží ve stručnosti

**BEZPEČNÉ PROSTŘEDÍ...** ...bezpečnost pro všechny

**PŘEDÁVÁNÍ INFORMACÍ...** ...řičino všem všeho stejně

**POVEDENÁ PORADA VEDE K INFORMOVANÉMU A SOUDRŽNÉMU TÝMU**

**ZÁPIS...** ...aby se dohody plnily

**PRÁVIDELNOST...** ...každý čtárek

**PROSTOR A ČAS...** ...nejme nižší rušení

**PŘÍVĚTVOST...** ...je nám spolu dobře

**JEDNOU ZA MĚSÍC REVIDUJEME NAPLŇOVÁNÍ PRINCIPŮ.**  
Každý pracovník je garantem jednoho principu a soustředí se na jeho naplňování.  
**OTÁZKA:** Došlo v posledním měsíci k porušení některého principu?  
Probíráme každý princip, sepisujeme porušení a definujeme, co udělat jinak, aby se to neopakovalo - garant diskuse Věrka

**ČTVRTEK 12:00 (12:30) až 14:00**

Co?	Předání informací z RM a vedení	Kontrola plnění dohod z minula	Diskuse nad tématy porady	Výběr případů k intervizi	Intervize případů	Shrnutí a dohody vyplývající z porady
<b>Kdo?</b>	Věrka	Vedení rotuje - blok vede poslední zapisující	Vedení rotuje	Vedení rotuje	Vedení rotuje - stejná vedoucí jako u výběru případu	Vedení rotuje
<b>Jak?</b>	Stručné shrnutí informací od vedení a rady města - pokud je potřeba něco hlouběji zařadí se bloku Diskuse - Věrka garantuje i stručnost	Rychlé info - kontrola stavu, hlouběji případně v bloku diskuse - vedoucí bloku hlídá, případně zastavuje a odkazuje na čas v bloku diskuse	Předem se vytváří zásobník témat (na papír nebo online) a den předem se připomene, aby se do něj napsala témata, na poradě se témata stručně představí a pak se hlasuje o tématu, kterým se začne, které bude druhé, třetí, následně facilituje diskusi a hlídá čas tak, aby se probírala aspoň 3 témata, případně se prá, zda nevadí, že probere méně a další se odloží	Jiný vedoucí než obecná témata, opět s blok případů představení případů a hlasování o max 2 která se budou probírat do hloubky	Pokud předem určená vedoucí má případ k intervizi, předá diskusi okolo něj jiné pracovníci - má ale předem připravený facilitační postup intervize	Shrnutí dohod do přehled, získání shody na výstupu porady, každá porada vede ke konkrétním krokům, které se jasně popíší v zápise, který vedoucí bloku vytvoří a rozešle
<b>Jak dlouho?</b>	10 - 15 min	5 - 10 min	15 - 45 min	5 - 10 min	20 - 40 min	5 - 10 min, zápis zabere další čas po poradě

**ČTVRTEČNÍ PORADA TÝMU OSVZ/OSPOD LANŠKROUN JE ZÁSADNÍ PRO DOSAHOVÁNÍ VÝSLEDKŮ A ZAJIŠTĚNÍ KVALITY A JEDNOTNOSTI**

## PLÁN PORADY

1. Stručná charakteristika klienta a rodiny (pro vlastní potřeby při sdílení kauzistiky, stačí např. v odrážkách heslovitě, co chci říci)

Ohodnotte bezpečí dítěte na stupnici 0 až 10, kdy nula je maximální nebezpečí

2. Vztah (navázání vzájemné důvěry a atmosféry spolupráce)  
Co se daří při navazování vztahu s rodinou a jejími členy?

Co se nedaří při navazování vztahu s rodinou a jejími členy?

Ohodnotte vztah s jednotlivými členy domácnosti 0 až 10, kdy 10 je maximálně pozitivní.

Člen domácnosti ..... vztah se mnou .....

Člen domácnosti ..... vztah se mnou .....

Člen domácnosti ..... vztah se mnou .....

Člen domácnosti ..... vztah se mnou .....

# Procesy a postupy

Další významnou částí práce na rozvoji týmů byly zpracovávány procesní a postupové materiály k různým tématům. Reagovali jsme tak na potřebu týmu vědomě zajišťovat kvalitu poskytovaných služeb a postupovat v jednotlivých případech na základě dohodnutých způsobů.

Zjistili jsme, že v některých týmech je i v rámci jednoho týmu poměrně veliký rozdíl mezi tím, jak kdo s rodinami pracuje. Zároveň práce na postupech nebyla zcela jednoduchá. Přemýšlení v určité formě standardu totiž nebylo pracovnícím ani jejich manažerkám v řadě případů vlastní.

Obdobně jako u ostatních témat tak zcela jistě týmy nemají hotovo a práce s námi byla spíše začátkem využívání procesního myšlení, než jeho úplnou aplikaci na vlastní práci. Práce na procesním ukotvení s některými týmy trvala déle, než jsme předpokládali. A zároveň nebylo manažerům úplně vždy zřejmé, jak je využívat. Tedy ne vždy bylo procesní řízení něco, co by ve své manažerské práci využívaly (v některých případech ale naopak ano).









To vytváří pro práci OSPODů vícero limitů. Nové pracovníce jsou zaškolovány těmi původními, z nichž dělá každá práci trochu jinak. Spíše než vědomé řízení kvality služeb na úrovni týmů je kvalita služeb důsledkem zvyků („Jak jsem zvyklá práci dělat, tak tě ji naučím.“). Zároveň, když se testováním dojde k novému způsobu řešení určitých situací, není zřejmé, kam nový postup ukotvit. A tak se může nový postup časem rozmělnit.

Přesto nezanedbatelná práce na procesním uspořádání práce OSPODů byla udělána, níže představujeme její malé střípky.

Výstupy fáze provázení 2:

## ROZVODOVÉ PŘÍPADY

Pro procesní kotvení práce OSPODů jsme využili principu klíčových situací. Ten spočívá ve vytipování nejdůležitějších a nejčastěji se opakujících interakcí mezi OSPODem a rodinou, či jinými aktéry ze systému. Práce OSPODu je natolik komplexní, že není možné popsat každou situaci. V ideálním případě by měly být situace konstruovány z pohledu klienta, na základě jeho průchodu službou. Je možné řešit potřeby pracovníky, podmínky, ideální výsledek situace a nástroje, které se v situaci využívají. Tedy základní postupy a principy.

-  KLÍČOVÁ SITUACE\_1\_první kontakt.docx
-  KLÍČOVÁ SITUACE\_2\_schůzka s rodiči.docx
-  KLÍČOVÁ SITUACE\_3\_rozhovor s dítětem.docx
-  KLÍČOVÁ SITUACE\_4\_soud a příprava na soud.docx
-  KLÍČOVÁ SITUACE\_5\_sociální šetření.docx
-  KLÍČOVÁ SITUACE\_6\_zprávy (od\_do).docx
-  KLÍČOVÁ SITUACE\_7\_spolupracující organizace.docx
-  KLÍČOVÁ SITUACE\_8\_nestandardní situace.docx

podporovat v nalézání řešení  
a držet na cestě za smyslem

# Nástroje

Podporovali jsme pracovníce OSPODů ve vývoji vlastních nástrojů, pomůcek pro práci s rodinou nebo ve využívání těch, které už existují.

Nástroje jsou skvělá věc pro zvyšování kvality či efektivitu určitých kroků práce s rodinou. Nástroje totiž kotví principy a postupy do praxe tím, že jim dávají praktický projev. Učení se, jak dělat věci jinak, je tak dobré začínat od různých nástrojů. Z nich se snáze formuje myšlení v oblasti abstraktních principů či postupů.

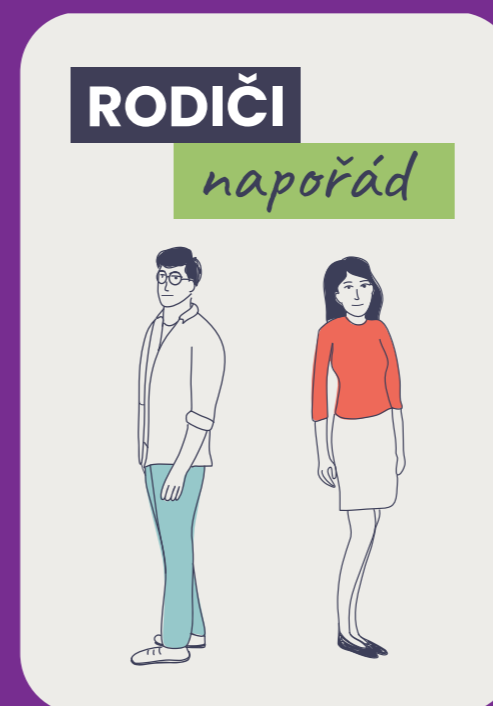
V projektu jsme se dotkli velkého množství nástrojů. Níže je tak jen krátký výběr.

Výstupy fáze provázení 2:

podporovat v nalézání řešení a držet na cestě za smyslem

## INFORMAČNÍ BALÍČEK PRO ROZVÁDĚJÍCÍ SE RODIČE

Rozvod je období vysokého stresu. Rodiče se potřebují zorientovat v nové situaci, která může trvat měsíc, ale i několik let. Společně s jedním OSPODem jsme vyvíjeli informační balíček „Rodiči napořád“, který ve stresové situaci dává k dispozici rodičům základní informace k přečtení doma. Pomáhá tak lépe formovat očekávání od služeb OSPODu. Také podporuje větší zaměření na dítě a lepší orientaci v celém procesu.



## BATERIE NÁSTROJŮ A POMŮCEK PRO ZAPOJENÍ DĚTÍ

Pracovnice v průběhu projektu absolvovaly celou řadu školení zaměřených na zlepšení práce s dětmi a zvýšení zapojení dětí do služeb OSPODů. Příkladem je výcvik na Kids skills a školení na Fokus box. Některá školení jsme nechávali zformovat na míru například na výjezdní zasedání.

Výsledkem je zpracovaná Baterie nástrojů a pomůcek pro zapojení dětí, která na dvaceti stránkách představuje více než 10 aktivit.

## KARTY PRO ROZMLUVENÍ RODIČŮ

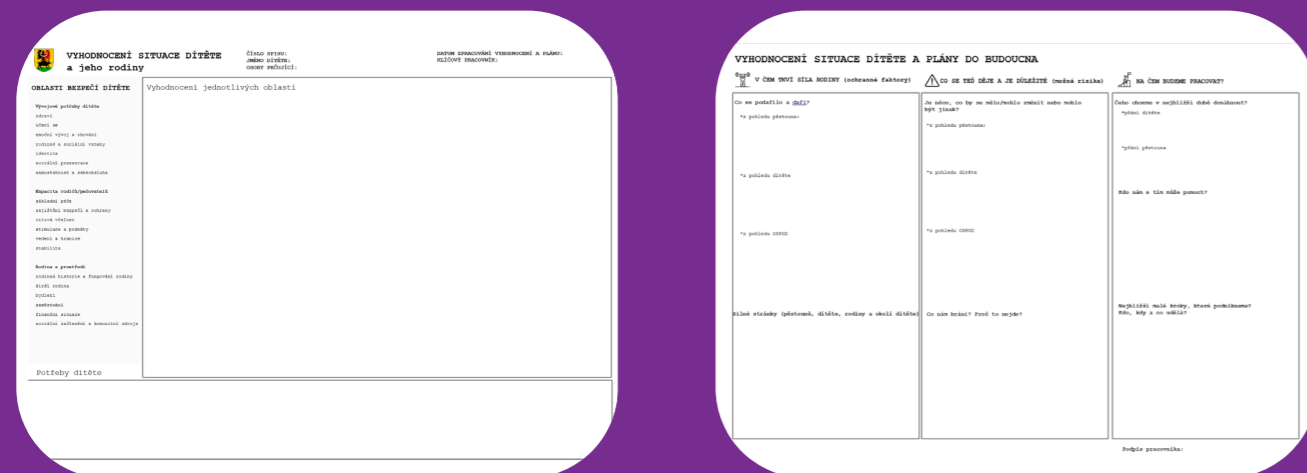
Velká část případů ohrožených dětí je spojena s vysokým stresem rodičů, či obecně s jejich složitou sociální situací. Spousta z klientů OSPODů nemá hlubší vzdělání a samotný stres způsobuje zhoršování kognitivních funkcí (např.: paměť, soustředěnost, schopnost měnit návyky, úsudek).

Projektoví průvodci tak pro jeden tým nadesignovali kartičky pro práci s rodiči. Ty pojmenovávají jednotlivé oblasti rodičovství a rozdělují každou do osmi podkategorií. Pracovník tak jednoduše podporuje klienta v rozebrání jejich situace a v identifikaci toho, co se daří a co se nedaří.



## AKČNÍ VYHODNOCENÍ OHROŽENÍ A PLÁNOVÁNÍ S RODINOU

Většina pracovníků, na které jsme narazili, si stěžovala na formu vyhodnocení ohrožení a individuálního plánu zajištění bezpečí dítěte. Tyto dva základní formuláře pro práci s rodinou v jejich šablonové podobě čítaly více než 10 stránek, a pro přímou práci s rodinou se tak nehodily. S jedním týmem jsme (inspirováni rámcem Signs of safety) adaptovali do českého prostředí jednostránkový formulář pro vyhodnocení ohrožení a plánování bezpečí dítěte. Vyrobili jsme oboustranný papír s jazykovým pojmenováním jednotlivých oblastí tak, aby tomu rozuměla i samotná rodina a mohla se tak co nejvíc zapojit do zhodnocení situace a do naplňování dalšího postupu. Cílem bylo, aby OSPOD a rodina spolupracovali na plánu zajištění bezpečí, spíše než aby ho OSPOD rodině nařizoval.



## HLAVNÍ PODPŮRNÉ AKTIVITY PRO PROVÁZENÍ - VZDĚLÁVÁNÍ A ZAHRAŇIČNÍ CESTY

Průvodce změnou nepotřebuje být odborníkem na dané téma. A to může být dokonce výhodou, protože mu to umožní být čistší v provázení. Obsah provázení tak může být dodáván přímo jen provázeným týmem, a průvodce je tak zodpovědný pouze za proces. Ve chvíli, kde se průvodce začne příliš namáčet do témat, kterými provází, může začít tým tlačit směrem, který tým zcela necítí jako žádoucí. Postupně tak může ztratit vnitřní motivaci členů týmu na tématu pracovat.

V našem případě byli průvodci doplněni dvěma experty SPOD. Ti byli schopni rychle a flexibilně reagovat na aktuální konzultační, mentorin-gové nebo vzdělávací potřeby. Pro širší nabrání profesních dovedností a inspirace bylo v celém průběhu projektu realizováno velké množství vzdělávacích akcí nebo zahraničních pracovních cest. V těch byl veliký prostor pro nabrání inspirace, vizí a praktických tipů.

Organizace těchto akcí byla zajišťována projektovým týmem Pardubického kraje a bez ní by nebylo možné je z pozice průvodce vůbec realizovat.

## VÝČET VZDĚLÁVACÍCH AKČÍ A ZAHRAŇIČNÍCH CEST REALIZOVANÝCH V RÁMCI PROJEKTU

- 02/2020 Panelová diskuze
- 1. 02/2020 Zahraniční workshop
- 02/-06/2020 Vzdělávání Kids Skills 1. běh
- 01/-03/2021 Vzdělávání Kids Skills 2. běh
- 05/2021 Zahraniční workshop II. (1. část)
- 06/2021 Zahraniční workshop II. (2. část)
- 08/2020 Úvod do poradenství zaměřeného na řešení v rámci metod sociální práce
- 09/-12/2021 Vzdělávání Kids Skills 3. běh
- 09/2021 Výjezdní setkání zapojených OSPOD (Řetová)
- 11/2021 Manažerský workshop se zahraničním mentorem Jeremy Cox
- 01/-03/2022 Školení Focus Box 01/-03/2022
- 04/2022 Výjezdní setkání zapojených OSPOD (Pardubice, WS Zlatka a Štěpán)
- 09/2022 Inspirační fórum s OSPOD Lanškroun a organizace STŘEP
- 09/2022 Správní řád
- 09/ - 12/2022 Série vzdělávání pan Hajna
- 11/2022 Setkání systému s MPSV v Lanškrouně
- 11/2022 Výjezdní setkání zapojených OSPOD (Praha, WS s pracovníky Amsterdamu)
- 05/2023 Vzdělávání na škálování
- 05/-06/2022 Zahraniční cesta do Groningenu
- 04/2023 Zahraniční cesta do Amsterdamu

# Výstupy fáze provázení 3:

# podporovat v udržení změny a šíření

## Galerie výstupů provázení

VÝSTUPY FÁZE PROVÁZENÍ 1:

ZAPOJIT A MOTIVOVAT

VÝSTUPY FÁZE PROVÁZENÍ 2:

PODPOROVAT V NALÉZÁNÍ ŘEŠENÍ  
A DRŽET NA CESTĚ ZA SMYSLEM

VÝSTUPY FÁZE PROVÁZENÍ 3:

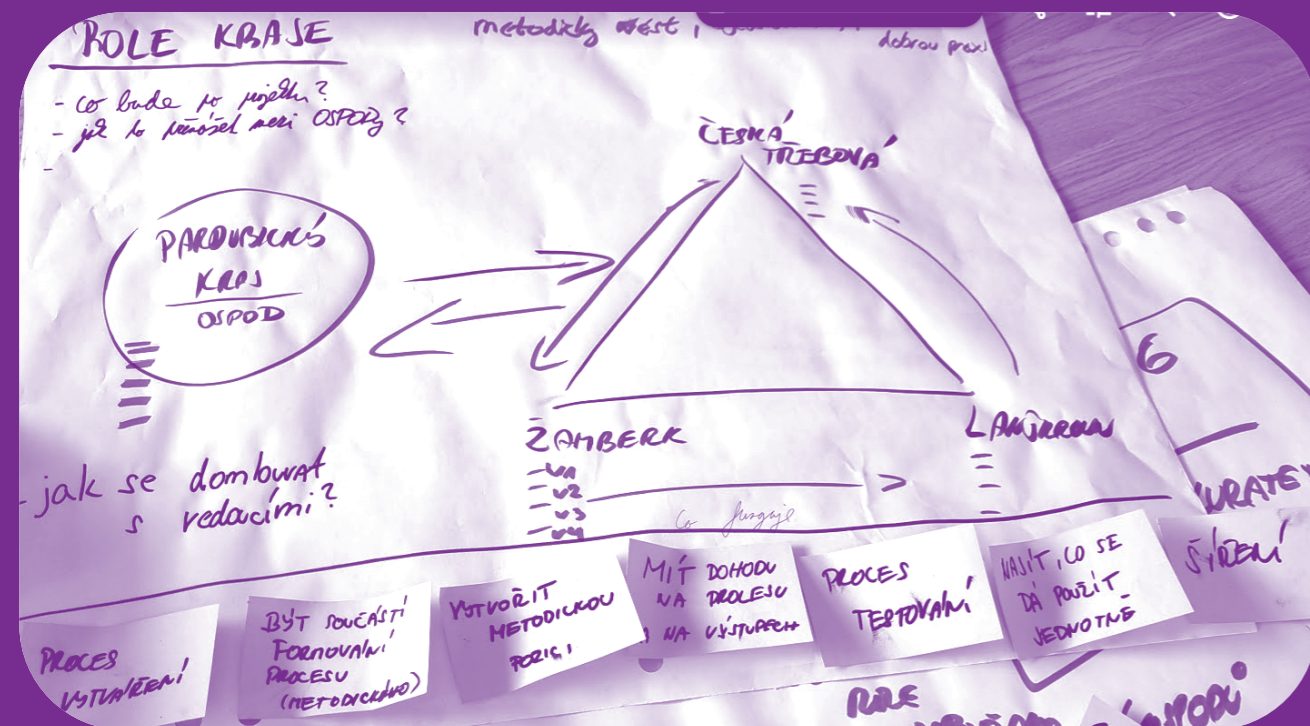
PODPOROVAT V UDRŽENÍ ZMĚNY A ŠÍŘENÍ

# Hlavní výstupy fáze šíření

## PORADY VEDOUČÍCH

Základní formou šíření byly porady zapojených vedoucích. Ty se konaly každý měsíc zhruba po první třetině projektu. Zpětně by bylo užitečné, kdybychom se všemi pracovali už od začátku projektu, aby vnitřní zakázka jednotlivých týmů byla důsledkem provázení a spolupráce všech čtyř vedoucích. Ty by si mohly průběžně reflektovat svoje cíle a podporovat se v jejich naplnění.

Porady vedoucích nicméně i tak sloužily v druhé polovině projektu k vyměňování si zkušeností a předávání nástrojů a postupů k testování na dalších OSPODech. Postupně jsme si zvykli na online formát těchto porad, který umožňoval jejich flexibilní a pravidelné pořádání, i když jsme byli každý v jiném městě.



## METODICKÉ PORADY

Průvodci podporovali krajský tým v rozjezdu metodických porad, do kterých se zapojují i OSPODY, které přímo nejsou v projektu. Podporovali jsme vývoj formátu těchto porad tak, aby byly vedeny participativně a aby se na nich spoluvytvářely výstupy pro celý kraj. Dlouhodobě jsou tyto porady důležitým zdrojem pro šíření učení na další OSPODY.

## METODICKÉ PORTFOLIO

Zároveň jsme krajský tým podporovali v zapracování učení z terénu do vlastní základny pro metodické řízení. S názvem metodické portfolio se dlouhodobě tvoří soubor metodických a dalších podpůrných výstupů a nástrojů pro práci OSPODů v kraji. Metodické portfolio je přístupné na webu [www.krajprorodinu.cz](http://www.krajprorodinu.cz).

## UČÍCÍ VÝZVY

Velmi efektivní formou prohloubení učení týmů a zároveň šíření, byly tzv. učící výzvy. Výzva představit vlastní učení dalším zapojeným týmům do projektu. Postupně jsme tak v projektu měli od každého týmu jednu prezentaci ostatním o tom, co se v projektu zatím naučili, co vyvinuli a otestovali a co mohou nabídnout ostatním.

Učící výzvy skvěle posloužili jako způsob, jak si sumarizovat dosavadní učení, jak z něj vytáhnout to důležité a jak to nabídnout ostatním. Takovýto typ setkání může být užitečné dělat mezi každou učící etapou. Velmi totiž zvyšuje dynamiku učení v celém systému.

## SÍŤOVACÍ INSPIRATIVNÍ AKCE

Realizovali jsme několik síťovacích inspirativních akcí. Cílem těchto akcí bylo pracovat společně na úrovni více organizací najednou, spoluvytvářet pojetí práce OSPODů buď na úrovni celé hierarchie (MPSV, kraj, ORP) nebo na úrovni systému Pardubického kraje s hlavními neziskovkami v regionu.

Akce byly uspořádány čtyři:

- v Pardubicích pod vedením experta na systémové myšlení Jeremyho Coxe se zaměřením na formování kvalitních služeb v komplexních systémech a na formulaci klíčových systémových výsledků, o které služby SPOD usilují
- v Řetově jako celoprojektové setkání se společnými facilitovanými a vzdělávacími aktivitami zaměřenými na rozhovory s dítětem,
- v Praze jako celoprojektová akce vedená dvěma metodiky z OSPODu Amsterdam se zaměřením na přenos praxe z Amstrdamu
- a nakonec v Lanškrouně jako systémové setkání s kolegy z MPSV se zaměřením na formulování společného strategického směřování systémové osy MPSV, kraj, ORP.



## PANELOVÉ DISKUZE

V projektu jsme realizovali také dvě panelové diskuze – úvodní a závěrečnou. Ty nabízely velký formát pro šíření dobré praxe. Takové akce jsou vhodné pro formování společného strategického směřování, společných hodnot a společných strategií rozvoje učení v kraji. Konferencí se účastní široké pole účastníků, od samotných pracovníků OSPODů po důležité neziskovky v kraji.

Na obě akce byli přizváni hosté z jiných krajů i ze zahraničí. První konference byla specificky zaměřená na rozvoj dovedností pod vedením expertů na práci v SPOD z nizozemského Groningenu. Druhá se pak nesla v duchu šíření výstupů z projektu.

Obě akce ukázaly, že je po podobných konferencích na úrovni Pardubického kraje veliký hlad. A že téma ochrany dětí je pro místní aktéry důležité. Bylo patrné, že aktéři mají chuť mezi sebou budovat vztahy a vzájemně se inspirovat.

