

## Shrnující dokument – projekt Vedením ke změnám

### Naše zkušenost v inkubačním projektu VEDENÍM KE ZMĚNÁM

Ověřili jsme hypotézu, se kterou jsme do inkubačního projektu vstupovali:

*„V rámci inovativního projektu jsme zjistili limit původního designu projektu, a to v podobě cílené práce s vedoucími jednotlivých zapojených týmů, kterým chybí manažerské dovednosti. Je nezbytné rozvíjet jejich dovednosti a vnitřní postoje tak, aby byli schopní reagovat na vznikající zcela nové požadavky, které jsou potřeba k rozvoji účících systémů. **Změna v týmu se děje tak, jak ji přijímá vedoucí.**“*

Funkčnost práce s vedoucími ve prospěch změny celého systému SPOD předčila naše očekávání. Vzdělávání v manažerských dovednostech podporuje zavádění změn a jejich šíření. Zjistili jsme, že vzdělávání má přínos nejen po obsahové stránce, ale zároveň i v podobě setkávání se skupiny vedoucích. **Jejich vzájemná podpora, inspirace, sdílení.** Uvědomili jsme si, že v předchozím inovačním projektu byl nositelem změny samotný projekt. Nositelé změny systému musí být lídři = vedoucí OSPOD. Projekt a projektový tým je partnerem pro lídry, průvodci změnou vedou a podporují lídry tak, aby změnu zvládli. Průvodce změnou musí podporovat vedoucího z místa, kde je, nikoli z místa, kde by měl být. Průvodce si nesmí sednout do židle vedoucího. **Rozhodnutí dělá vedoucí, projekt k tomu dává podporu. Což je nejdůležitější způsob změny, který je.**

Za devět měsíců inkubačního projektu se stali vedoucí nositeli změny. Do návazného projektu se zapojuje 13 OSPOD ORP namísto plánovaných tří týmů. Vedoucí změna dává smysl, protože pochopili, že to je jejich změna, nikoli změna tlačaná projektem. Projekt přestal nahrazovat hybný motor, stal se pouze podpůrným nástrojem. V předchozím inovativním projektu jsme se zaměřovali spíše na týmy, nyní se zaměřujeme na lídry.

#### Průběh projektu:

Spolupráci se všemi vedoucími OSPOD ORP v Pardubickém kraji jsme zahájili v červnu 2023 představením projektu Vedením ke změnám prezentací na metodickém setkání, které pro vedoucí OSPOD pravidelně pořádá krajský tým. V září 2023 pak radní Pardubického kraje pro sociální oblast a neziskový sektor představil na dalším metodickém setkání svou vizi v podpoře ohrožených rodin s dětmi a požádal vedoucí OSPOD ORP o zapojení do jednotlivých klíčových aktivit projektu.

Srpen – říjen 2023 příprava kurzu na míru pro vedoucí OSPOD ORP v posílení jejich manažerských dovedností (manažerské styly vedení lidí, leadership, práce s motivací, apod.), AKADEMIE Libchavy, s.r.o.

Prosinec 2023 – květen 2024 proběhlo 7 dní vzdělávání vedoucích 14 z 15 OSPOD v manažerských dovednostech a stylu vedení lidí společně s možností individuálních konzultací nad rámec vzdělávání. Vzdělávání se nezúčastnila pouze vedoucí OSPOD Česká Třebová, která byla od srpna 2023 v dlouhodobé pracovní neschopnosti a do ukončení projektu nenastoupila

zpět. Přes počáteční odpor vedoucích, který na prvním vzdělávacím 1,5 dnu panoval, se podařilo vedoucí pro spolupráci nadchnout

Po celou dobu projektu byl provázen tým krajského OSPOD. V úvodu projektu proběhly rozhovory s vedoucí Odboru sociální věci KrÚ Pk. Ta definovala svou vizi kompetencí a dovedností metodických pracovníků krajského týmu po ukončení změnového procesu.

V původním designu jsme předpokládali intenzivní vzdělávání celého krajského týmu, po úvodních rozhovorech ale vyplynulo, že je nutné nejprve pracovat individuálně s vedoucí krajského týmu. Krajská vedoucí získala v průběhu října – února 2024 intenzivní podporu v rozvoji manažerských dovedností.

Tým krajského OSPOD začal se vzděláváním od března 2024. Oproti původnímu plánu bylo nutné přizpůsobit i obsah vzdělávání – předpokládali jsme rozvoj metodické role – bylo však potřeba se vrátit k definování a vymezení role OSPOD, apod. Krajský tým fungoval více jako tým kontrolní a výkonný, podpůrná role pro procesy pracovníků na ORP byla slabší a slabší také byl partnerský přístup. Vzdělávání krajského týmu bude pokračovat i v mezidobí mezi inkubační a případnou realizační fází a bude zaměřeno na posilování aktivní podpůrné metodické role. Je to zásadní změna role a tým si na ni v současné době zvyká. K výrazným změnám směrem k partnerskému přístupu směrem k ORP došlo v krajském týmu např. při vedení metodických porad, kde se změnila struktura, obsah i forma. Krajský tým také zavedl možnost pravidelných konzultací k případům (případových intervizí) pro pracovníky OSPOD ORP. S tím souvisí vzdělávání krajského týmu v odbornosti SPOD – vznikl postup na případovou intervizi, pomocí něhož byl veden workshop na vyhodnocování potřeb dětí, což se ukázalo jako klíčové téma v inovativním projektu. Prostřednictvím expertky SPOD si krajský tým osvojoval dovednost vést případové intervize – na každém OSPOD v ORP byl veden alespoň jeden workshop na vyhodnocování potřeb dětí. S tím vznikla potřeba zavést dovednost případových intervizí i do každého týmu OSPOD (vznik, vývoj a testování nové role metodika ORP).

V září 2023 – květen 2024 byly provázeny týmy OSPOD Lanškroun a Žamberk – v rámci provázení jim byly předány výstupy z inovativního projektu formou workshopu, pro jednotlivá pracoviště jim byly na dalších setkáních předány i konkrétní podrobné výstupy evaluace inovativního projektu. Provázení probíhalo v podobě manažerské podpory vedoucích, rozhovorů s nimi. V Lanškrouně ke konci projektu došlo k výměně vedoucí pracovníce, v Žamberku proběhla personální výměna více než poloviny týmu (01/2023 – 05/2024). Tým České Třebové byl ze strany projektového týmu (vč. vedoucí a pracovníce krajského OSPOD) provázen změnou v omezené podobě, spíše podporován v „provizorním fungování“, protože byl po celou dobu trvání projektu bez vedoucího pracovníka.

V období únor – květen 2024 se z vytipovaných OSPOD přihlásily první 2, které mají o intenzivní spolupráci zájem – Pardubice a Vysoké Mýto, byly zahájeny rozhovory s vedoucími (průvodkyně změnou ve spolupráci s evaluátorkou projektu). Dále se připojil OSPOD Polička a postupně se přidávali se zájmem o zapojení do projektu další vedoucí. V době přípravy realizačního projektu má zájem se do projektu zapojit 13 z 15 vedoucích OSPOD ORP v Pardubickém kraji.

Průvodkyně změnou pracovaly po dobu trvání projektu pod vedením garantky a konzultantky změnového procesu, upravovaly postup provázení změnou dle zkušeností a výstupů a připravovaly další fáze pro realizační fázi projektu. Celý postup je uveden v dokumentu Zkušenosti s přístupem.

## Co jsme se naučili?

### Co se naučil projektový tým pro proces provázení změnou:

- Projekt nevytváří změnu, ale dává k ní prostor - podporuje lídry v systému (radní Pardubického kraje, vedoucí OSV Pk, tým krajského OSPOD, vedoucí OSPOD na jednotlivých ORP) tak, aby vymysleli a realizovali změnu prospěšnou pro rodiny s dětmi a systém sociálně-právní ochrany dětí.
- Mluvit o změně a o provázení změnou. Pomáhá nám k tomu vize radního Pardubického kraje zodpovědného za sociální péči Pavla Šotoly, která byla zpracována na začátku inkubačního projektu. Touto vizí je směřována změna, ke které vedeme a povedeme týmy OSPOD a síť služeb pro ohrožené rodiny v Pardubickém kraji.
- Vnímat systém a role v něm, hierarchie. V Pardubickém kraji je 15 ORP, v rámci nichž působí orgány sociálně – právní ochrany dětí. Na všech pracovištích ale není stejná organizační struktura v rámci úřadů – (OSPOD je v rámci odboru sociálních věcí a zdravotnictví, jako samostatné oddělení, nebo má i specializované úseky v rámci oddělení).
- Jak rozdílné jsou zavedené způsoby práce na jednotlivých pracovištích OSPOD v Pardubickém kraji.
- Jak nízká je podpora vedoucích na jednotlivých ORP v rozvoji manažerských dovedností a vedení lidí (absence vzdělávání, supervizní podpory, psychohygienu řeší vedoucí ve svém volném čase). Pouze jeden ze zapojených vedoucích absolvoval po nástupu do funkce cílené manažerské vzdělávání, ostatní.
- Pracovat s vedoucími OSPOD – klást jim otázky a naslouchat jejich sdělení. Pracovat s jejich skupinou tak, aby to vedlo k budování důvěry ve skupině. Funkční je dávat vedoucím prostor vyjádřit se ke své práci.
- Využívat supervizní vedení, udržet se v nadhledu, udržet si role. V jedné fázi projektu realizovaného v předchozím období projektový tým předběhl v učení zapojené OSPOD a trvalo, než došlo k reflexi tohoto faktu. Pokud tým pracuje pod supervizí, dokáže dříve rozpoznat tyto tendence a předcházet jim. Zároveň mít jasně stanovené role, kterých se tým drží – v předchozím projektu se několikrát stalo, že si průvodce stoupl do role vedoucího v některých ze zapojených týmů (obzvláště náchylné to bylo v případech, kde nebyl vedoucí ve své roli pevný).
- Vymežit si roli průvodce změnou a jeho kvalifikační předpoklady.

### Co se naučil krajský tým OSPOD:

- Jiný pohled na zpracování metodik (kvantita vs. kvalita), překonat nechuť k metodikám a doporučením, sdílet v týmu.
- Zapojovat pracovníky OSPOD do tvorby metodik tak, aby se nestala pouze teoretickým doporučením, ale byla v praxi využitelná.
- Zavést a využívat pravidelné porady týmu, které doposud byly nahodilé a bez jasně dané struktury.

- Pracovníci se ve svých agendách přesouvají více do praxe, blíže konkrétním případům. Na základě výstupů mají lepší přehled o tom, co jsou aktuální témata, se kterými se pracovníci na ORP setkávají.
- Komunikovat s pracovníkem ORP, doptávat se na situaci, kterou řeší (díky vedení expertem SPOD Helenou Miklovou).
- V rámci vzdělávání týmu si zvědomil a zrefletoval roli krajského OSPOD, jakožto i svůj přístup, který byl doposud více od kontrolní a direktivní. Na základě vzdělávání se přesouvá směrem k podporujícímu a partnerskému.

#### **Co se naučila vedoucí krajského týmu OSPOD:**

- Jak být vedoucí – doposud byla vedoucí jednou z týmu, s vlastní agendou. Na základě intenzivního individuálního vzdělávání v projektu začala nastavovat pravidla fungování týmu (např. změnila formu komunikace s pracovníky, rozdělila individuální a týmovou práci, nastavila zodpovědnost pracovníků na základě rozdělení jednotlivých agend, nastavila podporu pracovníků - „hledám u každé pracovníce to pozitivní z pracovního pohledu a v tom ji podporuju, snažím se je vždycky pochválit/ocenit“, apod.).
- Na základě vize radního P. Šotoly definovala své požadavky na směr, kterým se bude ubírat SPOD v Pardubickém kraji z pohledu fungování metodických pracovníků.

Pozn. projektového týmu: Vedoucí krajského OSPOD se během inkubačního projektu velice posunula. Stala se nejsilnějším článkem v systému, stala se významným hybným motorem, dostala cílenou a individuální podporu k tomu, aby mohla vést svůj tým i změny v systému SPOD v Pardubickém kraji.

#### **Co se naučili vedoucí OSPOD ORP:**

- Změna se jich týká, potřebují ji a projekt je podpora této změny. „Jsme skřípnutý, nejsme si jistí.“
- Že jsou slyšet jejich potřeby – „poprvé se někdo stará o vedoucí, poprvé jsme dostali podporu“.
- Vedoucí musí motivovat svůj tým ke změně. Musí mít ve svých rukou argumenty pro odpověď na otázky Proč? Když se zavádí změna, vždy se potkají s odporem ke změně.
- Lépe prezentovat výsledky práce týmu, s čímž souvisí i to, že prestiž profese mají ve svých rukách „Prestiž nám nikdo nedá, tu si musíme udělat sami. Prestiž si vybudujeme výsledkem naší práce.“
- Nový pohled na práci, nová řešení, nové zkušenosti (manažerské styly vedení, zpětná vazba, motivace a motivační kotvy, pozice rodič-dospělý-dítě, role obět'-tvůrce-konzument, emoční inteligence, a další) – „zkouším je aplikovat v praxi, abych se v tom já cítila dobře“. Nové techniky, které zkouší při běžné práci ve svých týmech.
- Podporovat svůj tým – „Možná teď otevíráme nové věci, snažím se věci narovnat ve vztahu k ostatním kolegům“.
- Oceňovat lidi v týmu.
- Že je možné bezpečně sdílet ve skupině – „zjišťuju, že je praxe na různých OSPOD různá, ale už se o tom můžeme bavit, posloucháme se a já pak můžu o tom jejich přístupu přemýšlet“, „jsem ráda za otevřenost a nabírám vaše zkušenosti a inspirace“
- Reflektovat změnu přístupu krajského OSPOD při kontrolách – „není to o hledání chyb, nevnímám to tak“.
- Zkušenost s modelováním systému – „vidět a cítit, jak to má dítě a jeho rodiče“.

- Dynamika skupiny znásobila podporu – otevřenost, jsou na jedné lodi, jde jim o dítě..

## Co nás překvapilo?

- Funkčnost vzdělávání, rychlá změna u vedoucích během vzdělávání, proměna skupiny. „Překvapila mě viditelná změna u vedoucích – je to vidět, je to zřejmé z komunikace s nimi,“ říká vedoucí krajského OSPOD. Začínají zavádět naučené do praxe např. pravidelné porady, supervize případů, apod.
- Chuť do změny, deklarace potřeby změny ze strany většiny vedoucích. Na začátku inkubačního projektu převládala mezi vedoucími skepse, v průběhu inovativního projektu byla v rámci metodických setkání často až nepřátelská atmosféra.
- Že do návazného projektu chce jít většina OSPOD a jejich motivace ke změně. Šíření v rámci celého Pardubického kraje má potenciál systémové změny (zapojení 13 OSPOD z 15, pro všechny vedoucí nabídka sdílení praxe v rámci facilitovaných setkání).
- Rychlé pochopení změnového procesu a jeho aplikace v praxi některých nově zapojených vedoucích („když přesvědčím 5 pracovníků, změna se stane“).
- Různorodost osobností v rolích vedoucích OSPOD a tím různorodé pojetí této role.
- Různost v potřebách, pokud se jedná o pracovníka v roli „pouze“ vedoucí OSPOD (větší důraz na „být dobrý sociální pracovník“) a pracovníka v roli vedoucího Odboru sociálních věcí i OSPOD v jedné osobě (větší důraz na „být dobrý manažer“).
- Složitost role s kumulací vedoucí Odboru sociálních věcí a OSPOD na ORP.
- Kumulace dalších rolí u vedoucích, někteří vedoucí dělají i přímou práci, mají klienty – pak mají jít hierarchicky výš a rozhodovat z pozice vedoucího.
- Systém nepečuje o manažery – povinné vzdělávání vedoucích pracovníků není zaměřené na podporu manažerských dovedností. Manažeři v sociálních službách získávají kompetence ve vedení lidí spíše intuitivně, vzdělávání si doplňují sami ze své vlastní vůle (ve svém volném čase, za své peníze).
- Nízká podpora ze strany vedení města, nízký zájem o kvalitu sociální služby. Pohlížení na sociální odbory spíše optikou „aby nebyly problémy“. Úřad neslyší potřeby OSPOD.
- Významné propojení osobního a pracovního života u vedoucích – schopnost či ochota jednotlivců v roli vedoucí OSPOD nést velkou zátěž, která zasahuje do jejich osobního života.
- Ošetření krizových situací v práci OSPOD bývá spíše intuitivní. Např. v případech odebrání dětí, ale i v případech kdy odebrání dítěte z jeho rodiny OSPOD pouze zvažuje.
- Není stanovená a definovaná role vedoucí OSPOD, role pracovníka OSPOD.
- Časté sebe vnímání role „ospodáčky“ – „jsem holka pro všechno“.
- Nervozita ze "správnosti" odpovědí při rozhovorech s vedoucími nově zapojených OSPOD pro účely evaluace, strach z chyby.

## Co jsme změnilo oproti původnímu plánu? - plánu projektu

- Práce s krajským týmem – začali jsme se vzděláváním vedoucí a celý tým se do procesu vzdělávání zapojil až ve druhé třetině projektu v době, kdy byla vedoucí připravena změnu držet a podporovat
- Provázení dříve zapojených OSPOD – byla realizována setkání společně s krajským týmem, kdy byly týmům na ORP předány výstupy inovativního projektu. Dále byla na dříve zapojených OSPOD zrealizována setkání s průvodci a zástupci Univerzity Pardubice, na

kterých byly představeny výsledky evaluace z inovativního projektu pro dané pracoviště. Vedoucí dříve zapojených OSPOD se zapojili do vzdělávání a do přípravy projektu šíření.

- Byla upravena počáteční fáze provázení 3 nových OSPOD – větší časovou dotaci potřebovala práce s vedoucími. Nakonec se vyprofilovalo 10 týmů, které se do projektu šíření chtějí zapojit, oproti plánovým 3. V projektu proběhly rozhovory s vedoucími těchto týmů, které budou zpracovány do evaluační zprávy. Tyto OSPOD se liší svou velikostí, tématy, která řeší, i prostředím v rámci Pardubického kraje, kde se nachází (jiná témata řeší OSPOD Králíky a OSPOD Pardubice). Rozhovory se členy týmů jsou vzhledem k velikosti projektového týmu plánovány na začátek projektu šíření. Témata (zakázka) další spolupráce bude sjednána mezi vedoucími a průvodcem na začátku projektu šíření.
- Metoda AI se nám ukázala spíše jako „firemní kultura“ než aktivita projektu. Ve fázi šíření bychom ji rádi nastavili jako součást metodické práce v kraji. Aktivita byla v projektu nakonec realizována s vedoucími OSPOD a krajským týmem. Jako klíčové se ukazuje vybudování vztahu mezi realizátorem aktivity a jejími příjemci (je důležité se nejdříve poznat a vybudovat bezpečné prostředí, aby byl přijat smysl a účel aktivity).

### **Co nám ukázala inkubační fáze a před tím jsme nevěděli nebo zamýšleli dělat jinak?**

- Do provázení změnou jsme zapojili vedení kraje. Zásadní bylo vytvoření vize změny s radním Pardubického kraje na začátku inkubační fáze. Změnu jsme začali komunikovat prostřednictvím této vize a naše komunikace směrem k ORP a krajskému týmu se díky tomu stala jasnější. V původním designu projektu byl radní „pouze“ součástí tzv. řídicího týmu, kdy byl pravidelně informován o průběhu realizace projektu. Definováním jeho vize byla definována i změna v přístupu k ohroženým rodinám s dětmi, kterou si takto vedoucí OSPOD ORP dokáží představit. Vědí tedy, jakým jdou směrem.
- Vedoucí krajského týmu směrem k naplňování vize definovala krajskou představu o fungování metodických pracovníků – jak svého týmu, tak i metodických pracovníků na OSPOD ORP.
- Inkubační fáze ukázala potřebu vedoucích měnit stávající systém práce s ohroženými dětmi. Zájem o zapojení do návazného projektu je větší, než jsme předpokládali. Z toho vyvozujeme, že systém je na změnu již připravený. Do návazného projektu vstupujeme se třinácti týmy OSPOD, tři týmy již dříve zapojené do inovačního projektu a deset nových týmů. Míra podpory jednotlivým týmům bude odstupňována dle jejich potřeb (a bude na míru vytvořena i dle kapacity průvodců změnou). Původní záměr počítal se třemi novými týmy s velkou mírou podpory.
- Inkubační fáze nám ukázala nutnost změnit způsob, jak vstupovat do týmu OSPOD. V inovativním projektu jsme často pracovali s týmem bez jeho vedoucí. Práce s vedoucími byla okrajová, teď se naše pozornost otočila. Do týmu vstupují průvodci skrze vedoucí a to v okamžiku, až když je vedoucí připraven/a na změnu a je schopen/na svůj tým dostatečně ke změně motivovat. Ke vstupu do týmu dává vedoucí souhlas. Zároveň on stanovuje zakázku, na čem je s jeho týmem potřeba pracovat.
- Inkubační fáze nás vedla k tomu, že návazný projekt musíme psát s vedoucími. Uspořádali jsme facilitované setkání k přípravě návazného projektu. Vyspecifikovali jsme obsah změny na úrovni myšlení, dovedností, znalostí, metod a spolupráce. Tento obsah bude součástí aktivit návazného projektu.
- Metodu AI začlenit do přirozeného fungování SPOD – i prostřednictvím způsobu komunikace a přistupování k vedoucími OSPOD ze strany realizačního týmu. Po

rozhovorech s vedoucími a bližší analýze prostředí OSPOD v Pk jsme zjistili, jak málo oceňované prostředí to je.

### **Jak bychom se chtěli posouvat dále:**

- Šířením přístupu do dalších OSPOD Pardubického kraje prostřednictvím následujících kroků:
  1. Pokračováním v rozvoji vedoucích tak, aby mohli aktivizovat své týmy a vést je ke změně (individuální a týmová podpora, vzdělávání v oblasti vedení lidí).
  2. Posílit odborné nástroje a zavést systém jejich tvorby a šíření v systému tak, aby tyto aktivity nebyly závislé na projektu a fungovaly i po jeho ukončení (role mentorů v systému).
  3. Rozvíjet metodické pracovníky OSPOD (krajský tým a metodici na ORP) tak, aby uměli podporovat pracovníky OSPOD v náročných situacích a aby dovedli šířit metodické znalosti a dovednosti v systému OSPOD. Prostřednictvím intenzivního vzdělávání metodiků (koučink, mentorink, facilitace, mapování potřeb dětí, vedení případových intervizí).
  4. Podporovat klíčové osobnosti v systému SPOD tak, aby změna přístupu a postupů byla podpořená a sladěná i s dalšími subjekty a institucemi v systému. Spolupráce v rámci map aktérů (sít' - sociální služby, školy,...) – propojování celého systému okolo dětí a rodin (vedoucí krajského OSPOD spolupracuje s koncepčním oddělením a přináší výstupy a hodnocení spolupráce se sítí sociálních služeb z ORP tak, aby mohlo být zohledněno v plánování sítě).

### **Jak funguje práce s metodou/přístupem, kde/kdy funguje a kde/kdy ne a proč?**

- Podpora změny probíhá na 4 rovinách:
  - 1) VÉST KE ZMĚNĚ - Nositelé změny – rozvoj lídrů v systému (vedoucí, ředitelé, lidé s mandátem) – aby mohli vést ke změně (vzdělávání, individuální koučink a mentorink, facilitovaná setkání)
  - 2) UMĚT TO UDĚLAT JINAK - Kompetence pracovníků – rozvoj pracovníků v jejich kompetencích, aby mohli dělat věci jinak (vzdělávání, týmové koučování, supervize)
  - 3) DĚLAT JINAK - Odborné nástroje - vytváření odborných nástrojů a postupů a podpora metodiků v systému – tvorba nových nástrojů
  - 4) VZÁJEMNÁ PODPORA A UČENÍ SE - Propojování v systému – facilitovaná setkání, sdílení best practice, aktivizace spolupráce částí systému, týmový koučink, skupinové supervize, výjezdní setkání na sdílení pokroku
- Přístup funguje, pokud rozvíjíme 5 oblastí: leadership, spolupráce v týmu, spolupráce v systému SPOD, spolupráce v síti služeb, rozvoj odbornosti.
- Přístup je možná je možné šířit dál v rámci krajů ČR a bude fungovat, pokud do něho bude zapojen větší systém – vedení kraje, metodický tým z úrovně krajského OSPOD, vedoucí jednotlivých ORP. Změna systému a provázení týmů je vedena/kotvena vizí radního pro sociální oblast – bez vize se dostáváme do slepých uliček, práce s vizí musí být systematická, vize je stále přítomna, u každé akce, aktivity víme, jakým způsobem napomáhá k naplnění

této vize (prostřednictvím vize máme u každé aktivity stále přítomného koncového klienta služby – rodiny s dětmi – a dopad na ně).

- Změnu drží a podporuje vedoucí krajského OSPOD, vedoucí týmů ORP a metodici v systému (krajský tým a metodici na ORP). Krajský OSPOD vede misi a vytyčuje strategické cesty k naplnění vize.
- Měnit se může tým, jehož vedoucí změnu podporuje, tzn. metoda funguje v týmech, kde změnu přijímá vedoucí. Vedoucí týmů jsou motivátory změny v jednotlivých týmech.
- Zároveň změna bude fungovat, pokud pracovníci změni svůj přístup k rodinám. Pokud pracovník důvěřuje, že se rodina může změnit, pak může rodinu k této žádoucí změně vést („10 dětí jsme jí vzaly, až 11. zvládla“). Mění se vztah pracovníka OSPOD k rodinám, se kterými pracuje (více partnerský přístup).
- Přístup není vhodné aplikovat obecně na jakoukoli organizaci, lze z něj ale použít určité prvky (analýza systému, definice změnového stavu, zapojení a intenzivní podpora vedoucích pracovníků, individuální podpora vedení i týmů).
- Důležitá je role průvodce a jeho kvalifikační předpoklady.

### **Jak přistupovat k různým typům organizací, kde je aplikace přístupu rozdílná?**

- Nejprve je nutná analýza současného stavu, na kterou je pak navázána individuální podpora v oblastech, které je potřeba posílit. Vodítkem k nastavení individuální podpory jsou odpovědi na následující otázky - jaké dovednosti/kompetence má vedoucí týmu, co jsou klíčové otázky pro vedoucího, v jakém stavu/na jaké úrovni je tým co chybí v odbornosti týmu, co je možné posílit vhodným vzděláváním a jakým, co je třeba doplnit externě a jak.

### **Co jsme se dozvěděli z testování?**

- Důležitá je definice změn – prostřednictvím vize, která udává směr.
- Nezbytná je práce s vedoucími týmů – jak ORP, tak i krajského OSPOD. Pokud podporujeme zvyšování jejich dovednosti vést své týmy, máme připravenou půdu pro zavedení změn do celého kraje.
- Sdílení a propojování vedoucích ORP přináší změnu prostředí, ochotu sdílet, propojování mezi sebou.
- Potřebujeme rozvíjet kompetence pracovníků, aby byli připravení pracovat s rodinami a dětmi jiným způsobem) jak z pohledu obecných komunikačních dovedností, tak z hlediska jejich odbornosti. Je důležité nové poznatky také co nejrychleji testovat v praxi (v testování to bylo např. používání různých manažerských stylů vedení vedoucími ORP v průběhu vzdělávání).
- Pro udržení změn zavedeme pozici metodiků na ORP – propisujeme šíření přístupu do další vrstvy v systému SPOD (nejen krajskému týmu).

Realizační tým podporuje změny, ale není jejich nositelem



Spolufinancováno  
Evropskou unií



Pardubický kraj

