

Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrlometodějská teologická fakulta
Katedra křesťanské sociální práce

Charitativní a sociální práce

Efektivní vedení lidí v azylovém domě

Diplomová práce

Pavla Glogarová

vedoucí práce: Mgr. Leoš Zatloukal, Ph.D.

2012

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně a že jsem všechny použité informační zdroje uvedla v seznamu literatury.

Děkuji vedoucímu práce, Mgr. L. Zatloukalovi, Ph.D., za vedení a poskytování námětů a rad při zpracovávání této práce.

Děkuji také vedení a týmu azylového domu, jehož činností se v této práci zabývám, za velkorysost a otevřenost.

Obsah

Obsah	4
Úvod.....	5
1 Teoretická část	7
1.1 O managementu a vedení lidí.....	7
1.1.1 Management.....	9
1.1.2 Styly řízení	11
1.2 Leadership	14
1.2.1 Význam leadershipu	15
1.2.2 Oblasti leadershipu	17
1.2.3 Role a osobnost lídra.....	29
1.2.4 Transcendentní kontext leadershipu	32
2 Výzkumná část.....	37
2.1 Cíl výzkumu, výzkumné otázky.....	37
2.2 Metodologie výzkumu	37
2.2.1 Metodologie případové studie v azylovém domě	39
2.2.2 Časový průběh realizace případové studie.....	42
2.2.3 Etické hledisko studie	44
2.2.4 Popis vybraného azylového domu	45
2.3 Leadership v azylovém domě.....	46
2.3.1 Studie definovaných oblastí leadershipu	46
2.3.2 Diskuze	58
Závěr	62
Seznam literatury	63
Abstrakt.....	66
Seznam obrázků.....	67

Úvod

Nejen v rámci studijních osnov, ale také v nabídce dalšího vzdělávání pracovníků v sociálních službách, se stále častěji objevují témata spojená s vedením lidí. Jak si ukážeme dále, problematika vedení lidí je stará jako lidstvo samo a rozvíjí se všude, kde je potřeba jaksí usměrňovat, vést, korigovat lidské možnosti, zdroje a síly a směřovat ke stanovenému cíli. Tato skutečnost se odrazila také v sociálních službách – také zde jsme přijali skutečnost, že lidé (pracovníci) jsou vzácnými prvky naší práce. Jsou to právě lidé, kdo se významně podílejí na výsledném stavu, kdo určuje výsledek, kdo se podílí na kvalitě služeb (Bednář, 2006, s. 13). Pojem kvality v sociálních službách otřásl českým světem dříve, než s přijetím zákona o sociálních službách v roce 2008 (Zákon 106/2008 Sb., v účinném znění). Je však možné, že právě tento zákonný požadavek nás pomalu, ale jistě nutí se kvalitou a tím i lidmi v našich zařízeních, vážně zabývat. Možná jsme si díky standardům kvality mohli více uvědomit, že oblast personální je hodna pozornosti. Možná nás k tomu vedla praxe samotná, když se dařilo či naopak nedařilo „své lidi“ posunout dál. Ale ať už je příčina jakákoliv, dnes víme a nemůžeme popřít, že chceme-li klientům v sociálních službách dobře pomáhat, musíme se otázkou vedení svých lidí zabývat. Ze všech poznatků leadershipu k nám tato potřeba i nutnost doléhají.

Tématem této práce je efektivní vedení lidí v azylovém domě. Cílem práce je prostřednictvím případové studie popsat procesy efektivního vedení lidí ve vybraném azylovém domě a nabídnout podněty pro zlepšování v této oblasti. Mám za to, že v azylových domech prozatím mnohdy chybí cílený a promyšlený systém vedení lidí. Přestože kriteria standardů kvality se zabývají také personální oblastí, dá se říci, že jsou zaměřena spíše na formální fungování. Chtěla jsem se tedy pokusit popsat procesy v konkrétním azylovém domě, který mi byl pro tuto oblast doporučován lidmi, kteří jeho praxi znají a doporučili ji.

Ve výzkumných otázkách jsem se tedy zabývala tím, jak je nastaveno (jaké jsou procesy, jak lze popsat) vedení lidí v azylovém domě pro matky s dětmi, dále které prvky z oblasti vedení lidí jsou členy pracovního týmu silně vnímány a také jak lze popsat roli vedoucího pracovníka při vedení týmu azylového domu. Na základě zjištěných skutečností jsem měla v úmyslu navrhnout vedoucím pracovníkům konkrétní body s možností aplikace do praxe.

V této práci jsou hlavními pojmy slova management, řízení, vedení lidí, leadership, vůdcovství, vedoucí, lídr, vůdce apod. Vymezení těchto slov je velice široké, také odborníci v oboru využívají tato slova v různých (byť souvisejících) kontextech a často se překrývá jejich význam. Potvrzují to také řádky z úvodu knihy McKenny a Maistera (2002, s. 14), které bych ráda citovala.

„Taktéž jsme poměrně volně zacházeli s termíny „manažer“, „vedoucí“, a „školitel“. Celé tuny inkoustu byly vyčerpány ve snaze přesně definovat tyto tři výrazy a my nemáme v úmyslu je rozšiřovat. Zajímali jsme se o vysvětlení příslušných způsobů chování, postojů, schopností a jednání, nikoli nomenklatury.“

Tato slova se mi do jisté míry stala návodem a na tomto místě bych i čtenáře chtěla upozornit na skutečnost, že totiž pod uvedenými pojmy objektivně nelze hledat zcela přesné vymezení. Přesto doufám, že pravé významy klíčových pojmů i jejich rozdílnost bude znatelná po přečtení práce.

Jsem upřímně vděčná těm, kdo doporučují, že „úvod diplomové práce je vhodné psát nakonec“. Z tohoto zadání mluví zkušenost, kterou jsem si ověřila, totiž že náhled na zvolenou problematiku a poznání tématu v období na začátku a na konci práce se výrazně liší.

Zpočátku tvorby práce jsem totiž měla za to, že se ve vedení lidí jedná o záležitosti managementu, soubor prvků, stylů, metod... a něco o postavení a práci vedoucích. Byla jsem sice seznámena s tím, že tyto oblasti nejsou při vedení lidí stěžejní, ale nic moc navíc jsem si představit neuměla. V průběhu práce jsem se tedy občas mohla cítit jako hledač pokladů, který objevuje nové a nové souvislosti a od formálního řízení lidských zdrojů se pomalu posouvá k tvořivým a inovativním principům leadershipu. Jaký je rozdíl mezi obojím, to mě chvílemi výrazně překvapovalo a každopádně obohatilo. Stejně obohacení přeji všem, kdo se leadershipem chtějí při své práci v sociálních službách zabývat.

1 Teoretická část

1.1 O managementu a vedení lidí

Oblast vedení lidí – umění a vědy, jak dosáhnout očekávaných výsledků – je dnes již velmi dobře popsána v mnoha pracích a v literatuře. Při výběru odborných titulů pro účely této práce jsem si tedy nejprve kladla otázku, jak vlastně vybrat vhodné zdroje, které práce zvolit jako stěžejní. V první řadě je jistě vhodné využívat tituly zahraniční, „klasická“ díla. Jde o autory, kteří jsou dnes celosvětově uznávaní – zde uvedu jako zástupce např. J. Adaira, P. J. McKennu, W. Bennis, P. F. Druckera, M. Armstronga. Z českého prostředí uvádím jako zástupce např. J. Plamínka, F. Bělohávkou a M. Tureckiovou. Samozřejmě i řady těchto výše jmenovaných by se daly v mnohém obohatit. Pojetí managementu a leadershipu jednotlivých autorů se liší, patrný je také rozdíl mezi autory zahraničními a tuzemskými. Co se týká oblasti leadershipu, zdají se být významnými právě autoři zahraniční, pro něž je zvláště příznačné sledování efektivity, inovace a osobního rozvoje v tom nejširším smyslu slova. Zdá se, že „pravá podstata“ a principy leadershipu (ve smyslu nutnosti začít sám u sebe a úsilí o dobro svěřených lidí) je také zřetelnější v zahraniční literatuře.

Téma vedení lidí je velice široké. Tak například v ziskové oblasti je manažer či lídr zaměřen na výsledky, zisk. Lidé jsou pro něj zcela jistě důležití, protože jsou zdrojem energie, síly, práce a tím těchto výsledků dosahují. Trochu jinak je tomu v oblasti neziskových organizací a ještě o dost úžeji je problém specifikován v oblasti sociálních služeb. Na základě studia literatury jsem se tedy zaměřila na zdroje, ve kterých je znatelná možnost aplikace poznatků z managementu na sociální oblast. Není potřeba zdůrazňovat, že v zájmu této práce jsem se pak zabývala blíže těmi zdroji, které jsou v sociální oblasti zřetelně aplikovatelné a v neposlední řadě je možné je využívat při poskytování sociální služby v malokapacitním azylovém domě.

Každá organizace, firma, služba, má svůj specifický přístup k zákazníkovi, partnerům, k prostředí. Nejinak je tomu v sociálním projektu, který má svá specifika. Jak uvádí Bednář (2007, s. 58), sociální služby jsou navíc díky svým specifickým vedeny k tomu, aby v rámci zvyšování kvality propojovaly profesní i komerční postupy – a proto je třeba, aby respektovaly také zákonitosti efektivního managementu a vedení lidí. Pokusila jsem se tedy obsah této kapitoly sestavit tak,

aby obsahovala významné části leadershipu a také aby tato teoretická část mohla v konečném důsledku „ladit“ s částí praktickou. Jinými slovy tato kapitola je sestavena jednak s důrazem na hlavní oblasti leadershipu a s respektem k účelům vedení lidí v azylovém domě pro matky. Tato služba je sama o sobě opět úzce specifická.

Jak již bylo řečeno v úvodu, máme-li hovořit o leadershipu, nelze se zcela vyhnout managementu a naopak. Lidé si dnes obě slova spojují jako synonyma, jejich rozdílnost příliš nevnímají, prostě mají za to, že „manažer řídí lidi“. Jak již bylo řečeno v úvodu, ani v terminologii spojené s managementem a leadershipem neexistují pevné definice, zdá se, že se význam slov i jejich praktické využívání mísí a propojuje. Tato skutečnost je znatelná i ve slovech Tureckiové (2008, s. 3-7), která, přestože hovoří o řízení lidských zdrojů, využívá také pojmu vedení lidí a poukazuje na oblasti, které jsou popisovány v leadershipu (např. péče o lidské vztahy, inspirativní komunikace apod.). Adair (2004, s. 169) vysvětluje rozdílnost i souvislost těchto disciplín tak, že pokud má jít o tvořivou a inovativní organizaci, jsou důležité jak vůdčí, tak manažerské dovednosti, ale přece jen klade důraz na vůdčí umění.

Srozumitelně popisuje rozdíl mezi oběma disciplínami Bennis (2003, podle Kratochvíl, 2009, s. 37), který porovnává práci manažera a lídra:

„Manažer věci spravuje, lídr inovuje.

Manažer je kopií, lídr originálem.

Manažer se koncentruje na systémy a struktury, lídr na lidi.

Manažer se spoléhá na kontrolování, lídr na vzbuzování důvěry.

Manažer má krátkodobý výhled, lídr dlouhodobou perspektivu.

Manažer se ptá „kdy a jak“, lídr „co a proč“.

Manažer se dívá dolů, lídr na horizont.

Manažer napodobuje, lídr hledá vlastní cestu.

Manažer akceptuje stávající stav, lídr jej zpochybňuje.

Manažer je jako dobrý voják, lídr je svůj.

Manažer dělá věci správně, lídr dělá správné věci.“

Jak jsem se pokusila naznačit, management a leadership spolu souvisejí. Na začátek proto uvedu něco z obou oborů, podrobněji se však budu věnovat leadershipu.

1.1.1 Management

Management má nespočet různých definic. Hovoří to o obsáhlosti této disciplíny, která rozhodně není nová. Již před mnoha tisíci léty byly procesy řízeny, úkoly delegovány a byl kladen důraz na výsledky. V té době se managementu nikdo neučil a zdá se, že to ani nebylo nutné. Také Bělohlávek (2006, s. 6) uvádí: *„Management je tvořen principy, které vycházejí zejména z praktické zkušenosti, principy, jež by mohl geniální jednatel objevit sám (často se tak stává) na základě osobních zkušeností, bez předchozí teoretické přípravy, bez studia, bez knih.“*

Přesto Bělohlávek (2006, s. 7) uvádí několik dobrých důvodů pro studium managementu.

„Management je proces, protože jde o proces následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázané. Je to proces systematický, protože manažer má vnášet do svých aktivit řád a vykonávat své úkoly způsobem, který je uznáván dalšími členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním. Je to proces zaměřený na dosahování cílů, to znamená, že úkoly a aktivity jsou odvozovány z cílů stanovených členům organizace.“

Management má čtyři základní aktivity. Na každou z nich je v organizacích kladen různý důraz, podle typu organizace i manažera, ale všechny jsou součástí procesu řízení a vzájemně jsou propojeny.

„Plánování znamená volbu úkolů, určování jejich priorit a sestavení pořadí jejich realizace tak, aby bylo dosaženo organizačních cílů. Podle organizační úrovně a řešených problémů mohou být plány strategické a operativní, nebo krátkodobé a dlouhodobé.

Organizování znamená především přidělování úkolů členům nebo útvarům organizace a koordinaci jejich činnosti, přidělování a distribuci zdrojů, které jsou nezbytné k úspěšnému vykonání těchto úkolů. Organizování by mělo každému členu

organizace vyjasnit jeho místo v procesu řízení a osobní přínos k úspěšnému plnění úkolů.

Vedení lidí je proces motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Manažeři by měli motivovat pracovníky tak, aby vyvinuli nejvyšší možné úsilí a usměrňovat přístup pracovníků k plnění úkolů.

Kontrolování je sběr, vyhodnocování a srovnávání informací s plánovanými cíli, což umožňuje napravovat chybné či nedostatečné plnění úkolů a určit, v čem lze aktivity členů organizace zlepšit.“(Bělohlávek, 2006, s. 7)

Také řízení lidských zdrojů je opět vystaveno mnoha přístupům odborníků.

Jak uvádí Bělohlávek (2006, s. 141), „otázka způsobu vedení pracovníků je snad nejstarším, nejvíce atraktivním a také nejvíce propracovaným tématem organizačního chování. Již začátkem našeho století se přesouvá zkoumání od výkonnosti dělníků k úspěšnosti vedoucích, která mnohonásobně rozšiřuje úroveň výkonu řadových pracovníků.“

Názory na úspěšné vedení lidí se v průběhu času měnilo. Nejprve se pozornost soustředila na definování rysů úspěšného vedoucího. Předpokládalo se, že dobrý vedoucí se rodí, a tak teorie rysů stavěla na osobnostních kvalitách vedoucího. Koncem 40. let se objevuje nový přístup – úspěšný vedoucí se vyznačuje správným stylem řízení. Existovaly styly řízení, které jsou či nejsou úspěšné a tomuto stylu se dalo naučit.

Dále je popisován kontingenční nebo situationalistický přístup, který převládá koncem 60. let a zdůrazňuje situaci. Styl řízení je třeba volit podle situace.

Počátkem 80. let se objevují nové teorie vedení lidí, souhrnně nazvané Nové vedení (New leadership). V tomto stylu je v popředí emocionální stránka vedení. Hlavním pojmem se stává charisma, síly osobnosti. Úspěšný vůdce je ten, kdo dokáže strhnout lidi pro svou vizi (Bělohlávek, 2006, s. 141). Toto pojetí má k vedení lidí ve smyslu leadershipu nejbližší a dále se rozvíjelo.

V českém prostředí stojí za zmínku styl vedení Tomáše Bati (Navrátilová, 2008, s. 12-13), který byl jedinečný propojením jak řízení, tak vedení a „budováním lidí“.

1.1.2 Styly řízení

Styly vedení lidí jsou také popisovány různě, pro základní přehled uvádím tři hlavní styly dle Kreitnera a Kinickeho (1989, podle Bělohlávek, 2006, s. 142). Styl autoritativní, kde moc a rozhodování jsou v rukou vedoucího pracovníka. Komunikace je jednosměrná, vede shora dolů. Je výhodná vzhledem k dosahovaným výsledkům, ale potlačuje stránku osobní individuální odpovědnosti, motivace a iniciativy.

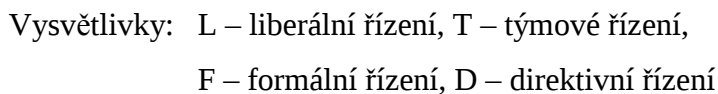
V demokratickém stylu vedoucí deleguje značnou část odpovědnosti na své podřízené, přičemž poslední rozhodnutí si ponechává pro sebe. Práce je přidělována na základě účasti všech lidí, komunikace je dvojsměrná. Výhodou je osobní zaujetí pracovníků, kteří se na rozhodnutí podílejí a tím je spíše vnímají jako „své“. Nevýhodou je značná časová ztráta, která z tohoto rozhodování vyplývá.

Styl laissez-faire, čili volný průběh, je typický tím, že vedoucí nechává řízení práce plně na svých lidech a svou autoritu přenechává skupině. Skupina si sama řeší rozdělení a způsob práce. Komunikace je horizontální – lidé komunikují mezi sebou. Výhodou je osobní účast, možnost rozhodování, přičemž se ovšem může stát, že vedoucí lidem chybí, pokud je třeba jasného konečného rozhodnutí.

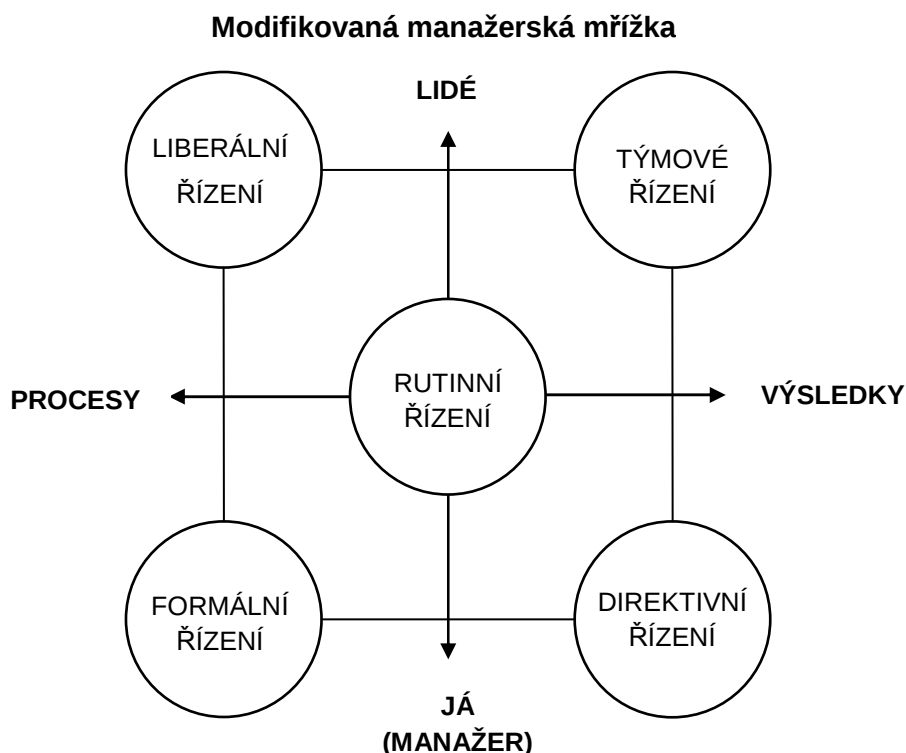
Zdalo by se, že demokratický styl řízení vyjadřuje to nejlepší, určité optimum. Časem se však ukázalo, že všechny styly mají své výhody i nevýhody (Kreitner, Kinicki, 1989, podle Bělohlávek, 2006, s. 142).

Také Adair a Reed (2009, s. 48) se ve své knize přiklání k tomu, aby „klasický“ koncept stylů vedení nebyl vnímán tak, že jeden styl je jednoznačně vhodný a jiný špatný.

„Je mylné, ne-li přímo nebezpečné, myslet si, že jeden styl je ‘správný’ (celkově nebo politicky) nebo vhodný pro všechny situace – jednoduše proto, že v uplynulých padesáti letech došlo k obecnému odklonu od kontroly a řízení při vedení lidí. Novým přístupem je, že moderní lídr by měl být spíše koučem, mentorem a učitelem, jakýmsi správcem vize. To vyžaduje především schopnost zvolit správný přístup s ohledem na urgentnost, technickou komplexnost a problematičnost stávající situace.“



Plamínek tuto manažerskou mřížku využíval k posuzování reálných manažerských stylů a zjistil, že malá pozornost vůči výrobě (tím myslí i výrobky či úkoly) bývá provázena zvýšenou pozorností vůči formám práce (myšleno metody, postupy, způsoby) a malou pozornost vůči lidem kompenzuje vysoké zaměření na vlastní osobu – na osobu manažera (Plamínek, 2011, s. 106-107). Toto pozorování a práce mu umožnila manažerskou mřížku modifikovat, jak je uvedeno na obrázku níže.



Plamínek popisuje manažerské styly znázorněné v mřížce následovně: při direktivním řízení rozhoduje manažer. Hlavními kritérii je plnění úkolů a respekt vůči jeho osobě. Zajímavé je, že direktivní řízení je podle Plamínka (2011, s. 106) běžné ve většině českých podniků a státních institucí. S vedením lidí v neziskovém sektoru však zatím nemá ani on velkou zkušenost (z emailové komunikace ze dne 17. 10. 2011).

„Liberální řízení je charakteristické zbrklým nabízením práv a odpovědnosti podřízeným. Lidé nepřipraveni na odpovědnost dokáží zpravidla velmi rychle vytvořit pozoruhodný chaos a alibistické prostředí.“ (Plamínek, 2011, s. 106)

Liberální manažer bývá pochopitelně nejprve oblíbený, ale po čase se výsledky obrátí proti němu. Liberální řízení se občas objevuje v neziskovém sektoru, pokud se

objeví v sektoru ziskovém, nemá jeho životnost dlouhé trvání. (Plamínek, 2011, s. 106) Tato zkušenost může být pro pracovníky sociálních služeb zajímavá a jeví se, že bychom v praxi našli mnoho důkazů o tom, že liberální řízení ani v neziskovém (sociálně zaměřeném) projektu nemá žádoucí výsledky.

Týmové řízení je dle Plamínka (2011, s. 106) poněkud teoretickým stylem. Styl věnuje absolutní pozornost lidem a výsledkům. Forma je podřadná věci samotné, styl se nesoustřeďuje na postupy, ale výsledky, manažer poskytuje členům dostatečný prostor a činnosti pouze koordinuje. V naší zemi je tento styl poměrně vzácný.

„Rutinní řízení lze nejspíše charakterizovat jako opatrné a reaktivní. Jde o řízení, které se vyhýbá problémům, jež nejsou nezbytné, a zároveň je uplatňováno zejména tehdy, je-li to nezbytné vzhledem k okolnostem. Někdy můžeme vidět i proměnlivé styly řízení, mezi nimiž je příznačný například model „cukru a biče“, který osciluje kolem rutinního stylu po úhlopříčce mezi direktivním a liberálním řízením.“ (Plamínek, 2011, s. 106).

Své „vypozorované“ pojetí stylů řízení v našich českých podmínkách uzavírá Plamínek (2011, s. 106) poznámkou o stylech, které nejsou definované, jsou méně či více chaotické. Mění se v závislosti na vnějších podmínkách zadáním manažera nebo (což je ještě horší) v závislosti na *„lépe či hůře prognózovatelných dějích v nitru manažera“*, což pochopitelně podřízení vnímají negativně.

V této části jsem v náznamech poukázala na souvislost mezi managementem a vedením lidí, vývoj stylů řízení a postupné „probleskování“ principů, které náležejí do oblasti leadershipu. Dále se pokusím přiblížit vedení lidí v pojetí leadershipu, tzn. vedení lidí ve smyslu vůdcovství s pro něj charakteristickými znaky.

1.2 Leadership

Ve snaze definovat tento pojem jsem si vzala na pomoc odborníky. Jak již bylo popsáno v úvodu, cílem této práce není popis jednoznačných definic (odborníci se shodují, že to ani není možné), ale spíše naznačení souvislostí leadershipu neboli vedení lidí, vůdcovství. Za zmínku stojí skutečnost, že v česky dostupné literatuře je slovo leadership přeloženo někdy jako vedení, jindy jako vůdcovství a setkáme se také se slovem nepřeloženým. Překladatelka, která mi vypracovala překlad textů z angličtiny, také ponechala slovo nepřeložené s tím, že pravý obsah v češtině jen

těžko definujeme. Na základě této krátké zkušenosti se zdá, že překlad slova leadership je někdy matoucí a neznámé. Je to z toho důvodu, že pod pojmem vedení lidí si lidé často představí formální vedení, řízení, kdežto slovo „vůdcovství“ jako překlad slova „leadership“ může být vnímáno zase spíše ideologicky. Tyto představy o významu slovního spojení „vedení lidí“ dílčím způsobem vyplývají také z případové studie, kterou dále popisují. Samozřejmě pro jednoznačné tvrzení by bylo vhodné zrealizovat rozsáhlejší výzkum.

Také Adair (2004, s. 169) světová autorita v oblasti leadershipu, říká, že *„samotná definice leadershipu neboli vedení, vůdcovství, umění vést ostatní, představuje první překážku. Zdá se, že většina světových škol nemá v této otázce jasno, neboť zcela určitě z jejich bran nevycházejí obchodní lídři.“*

Různí autoři se více či méně (nebo také vůbec) soustředí na vedení lidí jako soubor technik (Bělohlávek, 2008, s. 63-79). Jak si ukážeme níže, dovednosti tohoto typu však pravděpodobně nejsou pro efektivní vedení lidí to určující.

1.2.1 Význam leadershipu

Na základě studia literatury jsem do této podkapitoly zařadila otázku vztahu, hodnot a smyslu. Kouzes a Posner (2007, s. 24) nám staví před oči jako by filozofické pojetí vedení lidí.

„Když hovoříme s lídry a čteme jejich příběhy, vidíme jasné sdělení, které se vine celým příběhem a každou činností. To sdělení je: leadership, vedení lidí, to je vztah. Leadership je vztah mezi těmi, kteří usilují stát se lídry a těmi, kdo se rozhodli je následovat. Je to kvalita tohoto vztahu, která je nejdůležitější, když se zapojíme do toho, aby se realizovaly výjimečné věci. Vztah mezi lídrem a ostatními, pokud je založen na strachu a nedůvěře, nikdy nedá vzniknout ničemu, co by mělo trvalou hodnotu. Vztah charakterizovaný vzájemným respektem a důvěrou překoná všechna protivenství a zanechá dědictví velkého významu.“

V tomto kontextu lze zřetelněji vnímat výše uvedený rozdíl mezi managementem a vedením lidí v tom pravém slova smyslu. Vedení lidí je posláním, ne jen výkonem pracovních činností. Výše jsme hovořili o potřebách lidí. Adair (1993, s. 68-69) píše:

„Vztah mezi hodnotami a potřebami je ve skutečnosti velice úzký – potřebujeme to, čeho si ceníme a ceníme si toho, co potřebujeme. Je však mezi nimi také určitý rozdíl.“

Dobro a zlo, pravda a přetvářka, spravedlnost a nespravedlnost, zisk a ztráta – to nejsou potřeby, ovlivňují však naše chování. Možná vám připadá, že je to záležitost filozofická a ne praktická. Ty nejlepší vůdčí osobnosti jsou však do jisté míry také filozofy.“

Otázkami smyslu se autoři zabývají v podobném tónu. Skoro by se zdálo, jako by ve vůdcovství šlo o zásadní otázky života člověka. Tak se např. Kouzes a Posner (2006, s. 12) ptají svých osmnáctiletých studentů leadershipu těmito otázkami: „*Jste na této planetě, abyste něco udělali, nebo jste zde pouze, abyste měli co dělat? Pokud jste na této planetě, abyste něco udělali, co to tedy je? Čím budete odlišní? Jaký bude váš odkaz?*“ Na tuto otázku podle autorů neexistuje správná či špatná odpověď, ale je třeba si na ni odpovídat.

Toto pojetí vedení lidí je, myslím, v naší zemi nejen sociálním službám, ale i „rozvinutému a prosperujícímu“ světu zisku prozatím spíše vzdálené, setkání s novými pohledy je však velice inspirativní (Svoboda naživo 2011, 2011).

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že vedení lidí (čili leadership) je v dobrém případě součástí řízení (čili managementu), konkrétně řízení lidských zdrojů, ale ve skutečnosti nemusí v organizaci leadership být přítomen. Jak jsem uvedla výše, ve vedení lidí nejde o formální vedení, ale o vůdcovství. Adair (2011, s. 24) říká, že leadership má v managementu podobnou funkci jako katalyzátor. Hodně reakcí bez pomoci katalyzátoru probíhá pomalu nebo k nim vůbec nedojde. Leadership slouží tedy k ovlivňování průběhu procesu.

V jiné své knize Adair (2005, s. 27) uvádí:

„Vůdcovství je o: podávání pokynů, především v období změn, inspirování a motivování lidí k tomu, aby pracovali s radostí, sestavení a udržování týmu, poskytování příkladu, tvorbě osobních výkonů (vůdce). Řízení je o: udržování organizace v podmínkách ustáleného stavu, každodenní administrativě, organizování struktur a budování systémů, kontrole, zvláště pomocí finančních metod (vedoucí).“

Lídr, tedy vůdce, má za úkol mít stále na paměti *dosažení úkolu, sestavení a udržování týmu a motivování a rozvoj jednotlivce.* (Adair, 2005, s. 26)

1.2.2 Oblasti leadershipu

Vedení lidí se jen těžko dá jednotvárně ustálit v několika oblastech jednoho autora – opět existuje celá řada autorů s různými přístupy. Zde popisují především rozdělení dle Armstronga a Stephens (2008), které považují za srozumitelné a zároveň konkrétněji aplikovatelné do sociální oblasti. Jednotlivé autorovy oblasti pak obohacují i o pohledy jiných odborníků. Na úvod uvádím zásadní otázku vize, kterou popisuje Kotter (2000).

1.2.2.1 Vize

Vedení organizace a lidí v ní je často spojována s vizí. Vůdce je někdo, kdo ví, kam celé úsilí svých lidí směřuje, má jasně stavené cíle, odvážně hledí do budoucna. Při studiu literatury se setkáváme jak se samozřejmou jednoznačností nutnosti vize, tak také s jejím zpochybněním. Tak např. Kotter (2000, s. 74) uvádí, že *„vize představuje určitý obraz budoucnosti s nějakým více či méně přesným komentářem vysvětlujícím, proč by se lidé měli snažit tuto budoucnost vytvořit.“*

Význam vize spatřuje ve třech oblastech:

- vyjasnění obecného směru, který bývá deklarován jasným prohlášením,
- motivace lidí dobrým směrem, přestože to může být náročné
- pomáhá koordinovat jednání lidí, a to rychle a účinně (Kotter, 2000, s. 74).

Vize napomáhá prosazení myšlenky, dává lidem jim přijatelný motiv a vede je tedy k jednání, které je žádoucí.

Účinná vize má tyto znaky (Kotter, 2000, s. 78):

- *„obraznost: popisuje, jak bude vypadat budoucnost*
- *adresnost: oslovuje dlouhodobé zájmy zaměstnanců, zákazníků, akcionářů a dalších skupin, které mají určitý zájem na aktivitách podniku*
- *uskutečnitelnost: obsahuje reálné, dosažitelné cíle*
- *jednoznačnost: je dostatečně jasná, aby mohla usměrňovat rozhodnutí*
- *flexibilita: je dostatečně obecná, aby nebránila iniciativám jednotlivců a alternativním reakcím na změny podmínek*

- *srozumitelnost: dobře se komunikuje, dokážete ji úspěšně vysvětlit během pěti minut“*

Na první pohled rozdílný názor k otázce vize nám předkládají McKenna a Maister (2005, s. 22).

„Mnoho textů o managementu a mnoho našich klientů zastává názor, že jedním z klíčových úkolů vůdce je poskytnout či vytvořit „vizi“. K tomu se stavíme skepticky, nejen z hlediska teoretického, ale jednoduše proto, že jako konzultanti jsme viděli mnoho různých prostředí a zřídka jsme se setkávali s manažery, kteří tento přístup prosazovali. Podle nás vedoucí pracovník, který hovoří o své vizi, říká „Následujte mě!“ a žádá něco, co těžko bude fungovat v prostředí odborníků.“

Tito autoři dále objasňují, že to, co je ve vedení lidí stěžejní, není ona výzva k následování, ale touha pomoci ostatním, aby dosáhli úspěchu. *„Nejdůležitějším ústředním bodem jakéhokoliv přístupu je, abyste své lidi dokázali nadchnout, zaujmout, dodat jim energii.“* (McKenna, Maister, 2005, s. 22). V tomto kontextu si tedy s názorem Kottera neprotiřečí, ale zdůrazňují zájem o lidi, kteří jsou lídrovi svěřeni.

Pokud hlouběji studujeme literaturu o vedení lidí, je jasné, že bez vize by příliš nebylo o čem hovořit. Ono „směřování k vyšším cílům“ (Goleman, 2000, s. 113) je potřebné pro jakoukoliv oblast, kde člověk chce efektivně něco vytvářet, tvořit. V podobném duchu píše i Covey (1994), který své čtenáře vede k principům osobní vize, kterou vnímá jako základnu pro život vůdčích osobností. Propojení osobní vize a vize lídra pak vede k efektivnímu vedení druhých – jedno bez druhého by bylo vratké a nestabilní.

Vedle vize jsou popisovány další oblasti vedení. Armstrong, Stephens (2008) popisují jednotlivé přístupy k řízení lidí. Hovoří o delegování, motivování lidí, zpětné vazbě, koučování, napomáhání, vytváření sítí a znalosti politiky organizace. Dále se zabývá otázkami autority, moci a zacházení s neuspokojivými situacemi.

1.2.2.2 Delegování

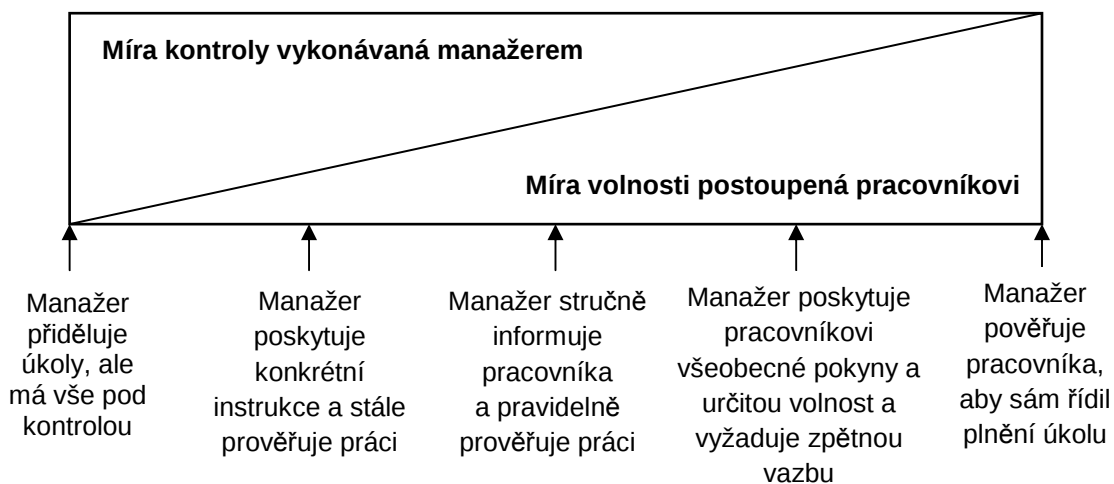
„K delegování dochází, když jsou jedincům v zájmu dosažení určitých výsledků přiděleny povinnosti a úkoly, za něž jsou celkově odpovědní jejich manažeři, ale

kteří manažeři z řady důvodů nemohou nebo nechtějí vykonávat sami.“ (Armstrong, Stephens, 2008, s. 66)

Delegování je využíváno v případě, kdy manažer nemůže všechno dělat sám a je okolnostmi a pracovními úkoly veden k tomu, aby úkoly pověřil jiné lidi. Přestože úkoly vykonávají lidé, odpovědnost je stále na manažerovi. Delegování je obtížné v tom, aby bylo dosaženo správné rovnováhy mezi příliš rozsáhlým a velkým delegováním a přehnaným a nedostatečným dohledem nad prací ostatních. Svůj prostor v delegování má i důvěra.

U otázky důvěry je také vhodné se pozastavit. Důvěra má při vedení lidí nezastupitelný význam. Covey (2008, s. 241) nabádá lídry, aby svým lidem důvěřovali, protože se tato důvěra výrazně projeví ve výsledku společné práce. *„Poskytujte hojně důvěru těm, kteří si ji získali. Poskytujte důvěru podmíněčně těm, kteří si ji získávají. Naučte se vhodně poskytovat důvěru ostatním lidem s ohledem na situaci, riziko a důvěryhodnost (charakter a kompetentnost) lidí, o něž jde. Mějte sklon k důvěře. Neodmívejte poskytovat důvěru jenom proto, že je to riskantní.“*

Proces delegování může mít řadu podob, od kontroly až po postoupení pravomocí. Armstrong, Stephens (2008, s. 67) proces delegování popisují následovně.



Obrázek č. 3 Proces delegování

Při delegování je potřeba zajistit, aby lidé věděli, proč je třeba práci udělat, co se od nich očekává, do kdy by měli práci stihnout a jaké mají pravomoci, aby mohli rozhodovat. Lidé by dále měli vědět, které problémy musejí hlásit, jaké informace o dokončení či pokroku mají oznamovat. Člověk, který úkol přijímá, by měl od

svého nadřízeného slyšet, jaké vedení a sledování mu navrhuje a jaké bude mít zdroje pro vykonání práce a jaké pomoci se mu dostane (Armstrong, Stephens, 2008, s. 68 – 69).

Na základě výzkumů Adair (2005, s. 15) uvádí sedm hlavních důvodů, proč ředitelé tak málo delegují. Je to vnímáno jako riskantní, dělají delegované věci rádi anebo je odradí zdoluhavý postup delegování. Zajímavé také je, že si jako manažeři netroufají dopřát si čas na přemýšlení o své práci, který by delegováním získali. Dalším důvodem je, že mají rádi vše pod kontrolou a strach z toho, zda je pak podřízení „nevyšachují“. Posledním důvodem je přesvědčení, že nikdo jejich práci neudělá tak dobře jako oni.

Schopnost dobře delegovat mají lídři s těmito vlastnostmi:

1. *Schopnost vybrat si dobrý tým.*
2. *Schopnost vyškolit si svůj tým*
3. *Schopnost dobře ho instruovat a zajistit, že členové týmu budou vědět, proč a jaké úkoly jsou na ně delegovány (a schopnost probudit v nich porozumění pro cíle a politiku společnosti).*
4. *Schopnost nezasahovat do dění – jen přihlížet a podporovat.*
5. *Schopnost kontrolovat účelně a citlivě – ověřením vývoje v předem stanovených intervalech. (Adair, 2005, s. 15)*

1.2.2.3 Motivování a ovlivňování

Lídři jsou stavěni před otázkou, jak lidi dovést k tomu, aby správně vykonali svůj úkol, aby byli motivováni k dobrým výkonům. Autoři hovoří velmi často o motivaci nebo ovlivnění pracovníka či týmu tak, aby došlo k žádoucím výsledkům. O teorii motivace toho bylo řečeno i napsáno mnoho. Jak uvádí Bělohávek (2006, s. 548), základními otázkami, které by si lídr měl položit, jsou:

1. *Proč (k čemu) chceme lidi motivovat?*
2. *Čím chceme lidi motivovat?*
3. *Co jsou bariéry motivování?*

Základními motivačními nástroji jsou pochvala, pozitivní zpětná vazba, finanční odměna, zaměstnanecké výhody, kariéra, ocenění apod. Na druhou stranu to může být i „negativní“ motivační nástroj jako je např. kritika, postih, finanční nástroje (Bělohávek, 2006, s. 548-549). Tyto nástroje jsou celkem známé. Poněkud jiný pohled na ovlivňování pracovníků nám nabízejí Armstrong a Stephens (2008, s. 79-80).

1. Definovat problém

Přestože se mnohdy zdá, že je jasné, o co v diskuzi jde, přesto může být skutečný problém zastřen a ve skutečnosti pak jde jen o to, kdo má v diskuzi silnější slovo. Definovat problém je tedy prvním krokem, aby mohlo k přesvědčení dojít.

2. Definovat váš cíl a shromáždit data

Pro lidi v týmu je důležité, aby líder věděl, kam jde a kam chce dovést i ostatní. Nemá jít o emoční důvody, ale o fakta, skutečnosti.

3. Zjistit, co chce druhá strana

Leadership pamatuje nejen na to, co je dobré pro lídra, ale především na to, co je dobré pro jeho lidi, co je vede k úspěchu. Vědět, co lidé potřebují, je základem pro společné hledání cíle.

4. Zdůrazňovat výhody

Při práci s lidmi nejde o to, aby jim byla zastřena náročnost úkolů, ale aby viděli výhody, které jim práce přináší. Vidění výhod redukuje odpor či námitky.

5. Předvídat reakce ostatních

Je třeba vždy předem promyslet, jaký bude mít návrh dopady na ostatní lidi, jaký budou mít oni pohled na danou skutečnost. Předvídáním se dá zabránit nepřijetí.

6. Utvářet následující aktivitu dané osoby

Pokud zadáme úkol, je třeba, abychom také sledovali, zda jsou vytvářeny podmínky k dosahování výsledků.

7. Přesvědčovat lidi tím, že se budeme odvolávat na jejich vlastní představy

Lidé potřebují vnímat, že realizováno je jejich vnímání a představy. „Otevřenost neznamená, že budete kriticky přijímat předložené myšlenky, návrhy nebo plány. Ale znamená to, že jste součástí tržiště nových nápadů. Koupíte za rozumnou cenu.“ (Adair, 2011, s. 50)

8. *Připravit jednoduchý, nekomplikovaný a přitažlivý návrh*

Udělejte to tak přímočaře a otevřeně, jak je to jen možné. Prezентуйте svou záležitost z té „sluneční“ strany a zdůrazňujte její výhody. Rozložte celý problém do zvládnutelných kousků a zabývejte se jimi postupně.

9. *Udělejte z lidí partnery svých nápadů*

Lidé chtějí nápad považovat za svůj a pakoněm lépe participují. Nejde o to, čí nápad zvítězil, ale o to, aby šli společně za jednou věcí.

10. *Napevno se dohodnout a zahájit akci*

Lídr musí poznat, kdy zahájit akci. Diskuze nesmí být příliš krátká ani dlouhá.

Poněkud neotřelý pohled na oblast motivace přináší Adair (2005, s. 103):

„Klíčem k vysoké motivaci je vysoká morálka, která zahrnuje jednotlivce i celý tým. Když má nízkou morálku jeden člověk, měl by se problém řešit na individuální bázi, pokud však tímto nedostatkem trpí celý tým nebo skupina, měl by vedoucí co nejdříve zjistit, zda nepřestali důvěřovat v konečný úspěch, současné plán, vůdcovství a vedení a sebe.“

Motivování lidí je dle Armstronga, Stephens (2008, s. 70) „vlastně jejich uvádění do pohybu ve směru, ve kterém chcete, aby v zájmu dosažení nějakého výsledku šli. Dobře motivovaní lidé jsou ti, kteří mají jasně definované cíle, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají splnění těchto cílů.“ Právě takoví lidé mohou být vnitřně motivovaní. Mezi deset kroků k dosažení vysoké motivovanosti patří:

1. *„Dohodnout se na náročných, ale dosažitelných cílech.*
2. *Vyjasnit očekávání toho, kdo jak by se lidé při vykonávání své práce měli chovat.*
3. *Poskytovat zpětnou vazbu týkající se výkonu.*

4. *Nabízet za dosahování výsledků vhodné peněžní odměny.*
5. *Nabízet také vhodné nepeněžní odměny, jako je uznání a pochvala za úspěšné výsledky.*
6. *Upozorňovat na vazbu mezi výkonem a odměnami.*
7. *Vytvářet pracovní role, které poskytují lidem pocit úspěšnosti a příležitosti k využívání jejich dovedností a schopností a k samostatnému rozhodování.*
8. *Vybírat a rozvíjet vedoucí týmů, kteří budou schopni efektivně vést lidi a budou je umět motivovat.*
9. *Poskytovat lidem zkušenosti a vzdělávání, které bude rozvíjet znalosti a dovednosti potřebné ke zlepšování výkonu.*
10. *Ukazovat lidem, co musejí dělat, aby rozvíjeli svou kariéru.“ (Armstrong, Stephens, 2008, s. 70)*

Adair (2005, s. 93) motivaci shrnuje do osmi bodů. Na jeho podání je typické, že klade důraz na to, že lídr má začít sám u sebe, jinak jeho vedení nebude efektivní.

„Bud'te sami motivovaní.

Vybírejte lidi, kteří jsou vysoce motivovaní.

Jednejte s každým člověkem individuálně.

Stanovte reálné a odvážné cíle.

Pamatujte si, že pokrok motivuje.

Vytvořte motivující prostředí.

Zajistěte spravedlivé odměňování.

Dejte najevo uznání.“

1.2.2.4 Zpětná vazba

K dobrým výkonům lidé potřebují zpětnou vazbu. Potřebují vědět, jak je jejich práce hodnocena. Cílem zpětné vazby je poskytovat lidem formaci o tom, jak pracovali

a jak efektivní je jejich chování. Zpětná vazba by neměla vycházet ze subjektivních soudů, ale ze skutečností, které jsou prokazatelné.

Aby byla zpětná vazba pozitivní, musí být přesná, nefalšovaná, štedrá, spontánní, pravdivá. Důvodem, proč zpětná vazba není udělována, pramení přesvědčení, že lidem není třeba říkat, jak je manažer vnímá, protože to ví nebo že by je snad pochvala zabrzдила v dobré práci. Naopak to někdy může být obava, že by po sdělení mohli začít dělat problémy anebo že k tomu postrádá schopnosti nebo čas (Adair, 2005, s. 102).

Armstrong, Stephens (2008, s. 71-73) uvádějí několik zásad pro poskytování zpětné vazby:

- učinit zpětnou vazbu součástí práce

Aby byla zpětná vazba efektivní, mělo by být umožněno zaměstnancům, aby z výstupů práce poznali, zda je nebo není jejich práce dobře vykonaná. Pokud to není možné zabudováním zpětné vazby do práce, měla by být poskytována ihned, jakmile je to možné, nejdéle však do dvou dnů.

- zpětnou vazbu je třeba poskytovat na základě toho, co se skutečně událo

Jak je uvedeno výše, zpětná vazba není otázkou subjektivního posuzování, ale reálného pozorování situace, činnosti

- popisovat, nikoliv soudit

Pokud poskytujeme zpětnou vazbu, máme popsat skutečnost, ale posuzovat při tom člověka.

- odvolávat se na konkrétní chování

Předmětem zpětné vazby nemůže být pocit nebo dojem, musí se jednat o popis konkrétní práce.

- klást otázky

Při poskytování zpětné vazby je spíše vhodné klást otázky (např. jaké jednání jste považoval za vhodné) než tvrzení, proč se věc odehrála právě takto.

- umožnit lidem, aby mohli přemýšlet a samostatně se rozhodovat

Rozhodnutí, na která přišli sami lidé, jsou pro ně lépe přijatelná, považují je za vlastní. Vždy je lepší, pokud může pracovník realizovat svůj vlastní nápad. K těmto krokům můžeme zaměstnance povzbudit otázkami, např.: Co si myslíte, že se dalo využít pro řešení Vaší situace?

- vybrat hlavní problémy

I přesto, že může být více důvodů pro zpětnou vazbu, je vhodné vybrat ze škály jen hlavní body, abychom člověka nepřetížili. Je vhodné sledovat hranici, kolik kritiky unese.

- jasně se zaměřit

Efektivní zpětná vazba je soustředěna na ty oblasti, ve kterých pracovník může dosáhnout lepších výsledků. Soustředit se naopak na to, co zaměstnanec příliš změnit nemůže, je plýtváním času.

- ukázat pochopení

Zpětná vazba bez pochopení situací, které pracovník neměl příliš v moci, se stává těžko snesitelnou. Vedoucí pracovník by měl v těchto situacích projevit pochopení.

Zpětná vazba se pochopitelně netýká jen podřízených, ale i vedoucích pracovníků.

„Je dosti snadné přijímat pozitivní zpětnou vazbu, ale negativní zpětná vazba – jakkoliv negativně či zpětně pronesená – může vyvolat zlost, odpor a neochotu něco udělat, a to dokonce i v případě, kdy jen poukáže na to, jak něco zlepšit. Ti, jimž se dostává zpětné vazby, mají právo se dožadovat vysvětlení, z čeho zpětná vazba vychází. To je důvod, proč jsou tak důležité objektivní důkazy. Ale když už jsme získali a akceptovali tyto důkazy, je třeba diskutovat a shodnout se s manažerem na tom, co je třeba k překonání problému vykonat.“ (Armstrong, Stephens, s. 72-73)

1.2.2.5 Koučování

Přestože s koučováním se v praxi sociálních služeb zatím příliš nesetkáváme (pravděpodobně především kvůli finanční náročnosti), uvádím alespoň rámcově, o co se jedná.

„Koučování je osobní přístup (obvykle dvou osob) odehrávající se při výkonu práce a používaný manažery a školiteli k tomu, aby se pomohlo lidem rozvíjet jejich dovednosti a úroveň schopností.“ (Armstrong, Stephens, 2008, s. 73) Vedoucí nese osobní odpovědnost za to, aby lidé dosahovali svých cílů a dobrých výsledků. Jako nástroj mu k tomu slouží také koučování. Cílem koučování je

- pomoc lidem, aby věděli, co a jak dělají a co je potřeba vylepšit, co se mají naučit
- koučování umožňuje sledování činností pracovníků manažerem
- využívat jakékoliv situace k dalšímu růstu a učení
- umožňuje poskytování konkrétních návrhů a návodů, přičemž se nejedná o to, že by něco pracovník dostal připraveno, ale vede ho to k tomu, aby sám našel optimální řešení (Armstrong, Stephens, 2008, s. 73 – 75.)

1.2.2.6 Napomáhání

„Manažeři slouží ve vztahu k členům svého týmu jako napomahatelé (facilitátoři), když je podporují a přispívají k jejich rozvoji pomocí zlepšování jejich dovedností a schopností, čímž jim pomáhají pokročit vpřed. Manažeři se také mohou angažovat při napomáhání práci skupin lidí vytvořených za účelem společného plnění úkolu.“ (Armstrong, Stephens, 2008, s. 75)

Napomáhání může být zaměřeno jak na jednotlivce, tak na skupinu. Jednotlivce, který má za úkol se něčemu novému naučit, je doprovázen školitelem a tak postupně nabývá jistoty a potřebných schopností a dovedností. Kouč jej nevede k připraveným postupům, ale učí jej samostatně uvažovat a řešit úkoly.

Ve skupině mají pomahatelé podobnou roli. Nejde o „předsedání“ skupině, ale o pomoc formou pokládání otázek, které povzbuzují samostatné myšlení.

„Napomahatelé zabezpečují, aby každý měl možnost se vyjádřit a aby mu bylo nasloucháno. Rychle tlumí neproduktivní polemiky a hádky. Vidí, zda skupina definuje a chápe své cíle a postupy, které lze použít. Čas od času shrnují pokrok v dosahování cílů, aniž by přicházeli s vlastními názory. Mají zajišťovat, aby skupina dosahovala pokroku a neutápěla se v neplodných a rozvratných hádkách.“ Napomahatelé nemají skupinu hnát kupředu, ale povzbuzovat v činnosti. (Armstrong, Stephens, 2008, s. 76)

Lídr má na mysli potřeby pracovních skupin. Tuto skutečnost popisuje např. Adair (2005, s. 28), který doporučuje rovnovážně sledovat potřeby úkolu, týmu jednotlivce. Potřeby jsou v oblasti leadershipu velkou oblastí. V našem českém prostředí o tom hovoří také J. Jabůrek (Svoboda naživo 2011, 2011a), úspěšný manažer společnosti Barum Continental, která má obrovské úspěchy. Podle Maslowovy pyramidy potřeb uvádí, že pokud nejsou naplňovány potřeby pracovníka, nemůže po něm manažer chtít vyšší pracovní výkony.

Napomáhání lze realizovat také tím, že své lidi lídr zapojí do činností, které chce provést. *„Zapojení, vtažení lidí do řešení problémů je klíčem ke změnám, k jejich přijetí a většímu odhodlání je realizovat.“* (Covey, 2009, s. 194)

1.2.2.7 Vytváření sítí

V této práci si také ukážeme, že vytváření sítí je pro dnešní manažery a lídry jednou z velmi důležitých věcí. Dnešní doba je doba komunikačních kanálů, vztahů, propojení. Organizace a lidé v nich jsou nuceni být flexibilní, tvořiví a vzájemně informovaní. Za tímto účelem jsou spontánně či cíleně v organizacích vytvářeny sítě. Jak uvádějí Armstrong, Stephens (2008, s. 77):

„Sítě jsou volně organizovaná spojení mezi lidmi mající společné zájmy. Lidé zúčastnění v sítích si vyměňují informace, poskytují si podporu a vytvářejí aliance – dosahují dohody s ostatními lidmi o průběhu akcí a spojují své síly k tomu, aby se tyto akce uskutečnily.“

Z praxe sociálních služeb víme, že propojení nejen mezi jednotlivými poskytovateli a příslušnými úřady, je více než nutné. Jsou také organizace, které mají návaznost na další služby cíleně promyšlené, aby tak byl na vztahy s lidmi, zvláště v místní lokalitě, kladen patřičný důraz. Vztahy s lidmi a organizacemi, které se sociální službou souvisejí či spolupracují, jsou každým „osvíceným“ vedoucím promyšleny a realizovány. Armstrong, Stephens (2008, s. 77) uvádějí, že v zájmu efektivního vytváření sítě můžeme mít na mysli deset kroků, které níže uvádím.

1. *„Identifikovat lidi, kteří mohou být schopni pomoci.“*
2. *Využít každé příležitosti, která se nabízí, k seznámení s lidmi, kteří mohou být užiteční.*

3. *Mít jasnou představu o tom, proč chcete vytvořit síť – předávat si znalosti, přesvědčit lidi, aby přijali váš návrh nebo vaše hledisko, vytvořit alianci.*
4. *Vědět, co vám to může přinést – vytváření sítí není jen zajišťování podpory, stejně tak – ne-li více – se týká utváření a rozvíjení znalostí a porozumění a spojování sil podobně smýšlejících lidí tak, aby bylo možné rozvinout společné úsilí v zájmu nějaké věci.*
5. *Ptát se lidí, zda jim můžete pomoci, je stejně důležité, jako je žádat, aby pomohli vám.*
6. *Dávat lidi dohromady.*
7. *Pracovat neformálně, ale je-li to nezbytné pro dosažení dohody a naplánování akce, být připraven svolávat i formální setkání.*
8. *Vyvíjet úsilí směřující k tomu, abyste byli s lidmi ve stálém kontaktu.*
9. *Udržovat si přehled – společně s členy sítě prověřovat pokrok v dosahování cíle, odvolávat se na rozhovory, které jste spolu vedli, diskutovat s ostatními o tom, jak by bylo možné síť za účelem zvýšení její efektivity rozvinout nebo rozšířit.“*

V této souvislosti bych ráda uvedla jako příklad neziskovou organizaci, která je zaměřena na podporu sociálních projektů. K efektivnějšímu naplňování svých cílů si vedení této organizace již v době svého vzniku, kolem roku 1993, vytvářel síť lidí, dobrovolníků, kteří byli ochotni cíle a záměry osobně podporovat. Z těchto lidí byla v průběhu času vytvořena skupina (tedy síť), která se významně podílí na zajišťování finančních prostředků i konkrétní pomoci v sociálních a prarodinných neziskových projektech. V rámci finanční stability organizace tito lidé vytvářejí další početnou síť tzv. „malých dárců“. Tito dárci přispívají na projekty sice nevelkou, ale pravidelnou částkou. Za povšimnutí stojí, že tento trend dárcovství, který v dané organizaci vznikl před dvaceti lety, je dnes doporučován odborníky pro neziskový sektor. Další dobrovolnou činností této sítě je přímá fyzická práce v sociálním projektu – v azylovém domě pro matky¹, která se týká např. pomoci na zahradě, drobné úpravy

¹ Jedná se o jiný azylový dům, než který popisují v této práci.

v budově apod. Na tomto příkladu jde vidět, jak jedna síť vytváří další, která se zase dále větví. O přínosu těchto sítí nemůže být pochyb.

1.2.3 Role a osobnost lídra

Z poznatků uvedených také v této práci vyplývá, že osobnost vedoucího pracovníka má v oblasti vedení lidí zásadní význam. Na této skutečnosti se shodují všichni autoři, kteří se leadershipem zabývají, a význam vedoucího potvrzuje i sama praxe – samozřejmě také v sociálních službách. Když jsem přemýšlela nad tím, pod jakým názvem i s jakým obsahem tuto část do práce zařadit (a jestli vůbec), nejprve jsem znejistěla. Uvědomuji si, že především vzhledem k výzkumné části, kde na tuto teoretickou podkapitolu práce navazují, se mohu dostat do (nejen eticky) úzkého a problematického prostoru. Je poněkud náročné zde popsat „ideální stav“ osoby lídra a poté popisovat skutečnost v konkrétním zařízení. Dále vnímám poněkud problematicky slovo, které se nakonec objevilo v nadpisu této podkapitoly, jímž je slovo „osobnost“. Nerada bych se totiž dostala do oblasti psychologické terminologie. Naštěstí jsem však na základě studia literatury zjistila, že také v oblasti leadershipu se pojem osobnost vyskytuje a autoři s ním běžně pracují. Odborníky na toto téma samozřejmě zajímá, jaký typ či model je pro dobrého lídra příznačný a kdo by se naopak jako lídr neuchytil. Někteří autoři zmiňují známé typologie osobnosti (Kratochvíl, 2010), jiní hovoří spíše o úlohách personalistů (Armstrong, 2007), další jsou jaksi „od kořene“ a hovoří o vůdcovství (Adair, 2005). Otázku v tomto smyslu výstižně uvádí Armstrong (2007, s. 79), který píše:

„Role personalistů jsou dosti rozdílné podle toho, do jaké míry jsou generalisty (např. ředitel lidských zdrojů nebo manažer lidských zdrojů) nebo specialisty (např. vedoucí oddělení vzdělávání a rozvoje, vedoucí oddělení řízení talentů nebo vedoucí oddělení odměňování), podle úrovně, na níž pracují (strategická, výkonná nebo administrativní), podle potřeb organizace, podmínek, v nichž pracují, a podle jejich vlastních schopností.“

Pohled na roli a osobnost lídra se také vyvíjel v čase. Někteří tvrdili, že manažer se rodí, jiní tvrdí, že manažerem se člověk může naučit. Níže uvedu pohled na roli lídra několika odborníků. Vzhledem k tomu, že v sociálních službách se prozatím s velkými celky řízení lidských zdrojů nesetkáváme často, rozhodla jsem se tuto kapitolu uchopit spíše tak, jak je nám to, zdá se, v sociálních službách bližší:

nepopisují „tvrdé systémy“, ale spíše smysl a „filozofii“ vůdcovství. Mám za to, že toto pojetí nám může konkrétněji pomoci při hledání optimálních způsobů leadershipu a tím i při plnění sociálních obecně prospěšných cílů.

Drucker (2008, s. 9) píše, že dle jeho zkušeností nemusí vedoucí pracovníci odpovídat typickým šablonám „efektivního vedoucího“ v tom smyslu, jak se tento pojem nejčastěji používá. O vůdcích píše, že z *hlediska svých osobnostních rysů, postojů, hodnot, silných stránek a slabin pokrývali celé široké spektrum – od extrovertů až po téměř samotářské jedince, od lidí lehkomyšlných a až příliš tolerantních po manažery kladoucí důraz na přísnou kontrolu, od jednotlivců velkorysých až po ty skoupé.*

Přesto existuje něco, co je základem efektivnosti. Všichni efektivní vedoucí uplatňovali osm praktických přístupů.

- *Kladli si otázku: co je třeba udělat?*
- *Kladli si otázku: co je dobré pro organizaci?*
- *Vypracovávali plány aktivního jednání.*
- *Přebírali odpovědnost za rozhodnutí.*
- *Přebírali odpovědnost za komunikaci.*
- *Soustřeďovali se spíše na příležitosti než na problémy.*
- *Řídili produktivní porady.*
- *Přemýšleli a vyjadřovali se spíše se zřetelem k „my“ než „já“.* (Drucker, 2008, s. 9)

Adair (2009, s. 49) uvádí, že vedení lidí je ta nejosobnější věc na světě, protože se při něm obnažuje charakter.

V podobném duchu uvádí vedoucí pracovníky Bělohlávek (2006, s. 143), který popisuje rozsáhlé výzkumy chování vedoucích pracovníků. Analýzou byly zjištěny dvě hlavní dimenze chování vedoucích. Jednak je to úcta, která *„postihuje chování vedoucího pracovníka, založené na vzájemném respektu a důvěře, které se soustřeďuje především na zájmy členů skupiny“*. Další dimenzí je struktura.

„Struktura postihuje chování vedoucího, který organizuje práci skupiny a definuje úkoly se záměrem dosáhnout maximálního výkonu.“ Srovnáním dimenzí v chování pracovníka došel výzkum k závěru, že za ideálního pracovníka je považován ten, jehož chování vykazuje vysokou úctu a vysokou strukturu.

Zdá se tedy, že klíčovými schopnostmi vedoucího nejsou kvalifikace a znalosti, ale spíše něco, o čem píše také např. McKenna a Maister (2005). Popisují svou zkušenost z oslovení mnoha pracovníků z odborných služeb, aby jim pověděli o to, kdo byl pro ně nejlepším učitelem, rádcem, jedním slovem vůdcem. Tito lidé hovořili o svých zkušenostech s lidmi, kteří je dokázali podpořit, motivovat, dát jim prostor pro vlastní tvořivé nápady a myšlenky. Dobrý vůdce je ten, kdo má zájem zviditelnit úspěch svého člověka, ne v první řadě sebe sama. Vůdce je hrdý na své lidi, na jejich úspěchy. Nežalí na druhé a jejich výsledky. Dalším rysem dobrého vedoucí je to, že se nebojí říct druhému ani to, co by nechtěl slyšet. Skutečnosti však sděluje s respektem. *„To vyžaduje skutečnou osobnost, odvahu vás i zarmoutit, má-li vám to v konečném důsledku pomoci.“* (McKenna, Maister, 2005, s. 32)

Adair (1993) v jedné ze svých mnoha knih popis dlouhý vývoj pohledů na osobnost lídra a popisuje situaci velice podobně.

Lídr není někým, kdo má v první řadě moc, ale kdo ví, kam jde a kam chce dovést i ostatní. V moderním leadeshipu vidíme, že suché poučky managementu jako souboru technik nestačí. Jak uvedl Ján Košturiak (Svoboda naživo 2011, 2011b), zakladatel podnikatelské univerzity na Slovensku, na konferenci O svobodě v práci v roce 2011, na základě svých zkušeností zjistil, že příručky a metody managementu jsou lživé a že je potřeba ve vedení podniku vnímat hlubší smysl, než je vydělávání peněz. Znepokojuje ho převažující vnímání podniku jako stroje a lidí jako zdrojů v něm. Ve své firmě hledá nové zdroje „spolupodnikání“ a seberealizace svých lidí.

„To, co lidé nejvíce hledají u lídra (tedy osoby, kterou by byli ochotni následovat) přetrvává v čase. A náš výzkum dokazuje tento trvalý vzorek napříč zeměmi, kulturami, etniky, funkcemi v organizacích a hierarchii, napříč pohlavími, vzděláním a věkem. Proto, aby lidé někoho následovali, musí lídr být pro většinu z nich čestný, dívat se vpřed, inspirovat, být kompetentní. Tato zjištění týkající se požadavků na vlastnosti lídra ukazují na trvalou a jasnou souvislost s příběhy, které nám lidé

vyprávějí ohledně jejich zkušeností s podle nich nejlepšími lídry.“ (Kouzes, Posner, 2007, s. 29)

Lídr se stále znova ptá sám sebe, proč zde je, čeho se snaží dosáhnout. Dobrého lídra lidé považují za dobrého rádce, o němž ví, že je má rád. Je vnímán jako někdo, kdo se o ně stará, o něž zvláště pečuje. Umí v lidech probouzet a nacházet jejich vlastní přání a sny a umí je angažovat tak, aby jejich přání byla společnou prací naplněna. Velmi důležitou oblastí je utváření vztahů, pevných vztahů (McKenna, Maister, 2005, s. 32).

Mohlo by se zdát, že to povede ke „kamarádčkování“ na pracovišti a zmizí potřebná autorita. Upřímně, zvláště pracovníci ze sociální oblasti v neziskových organizacích se s tím setkávají. Na počátku je dobrý záměr, založení organizace, ale postupem času se na základě „velmi pěkných vztahů“ organizace dostává na scestí, protože pokud dojde k problému, „jsme přece všichni kamarádi a musíme být na sebe hodní.“ Ale v každém seskupení lidí, které má jasný cíl, musí být někdo, kdo má konečnou autoritu.

Pevné vztahy tedy neznamenají familiárnost, ale utvářejí se uměním naslouchat (Adair, 2004a, s. 16), porozuměním, nevnímat druhého a jeho práci jako samozřejmost, mít čas na sdílení hodnot a neformálně strávený čas. Umět říct druhému, že si ho vážíme, je také uměním, pokud to nakonec nemá vyznít účelově nebo uměle. Vyžaduje to především vnitřní vyzrálost vedoucího, jeho vlastní autenticitu a hledání své cesty. Dobrým ukazatelem může být to, že se lidé nebojí svěřit se svému vedoucímu se svými nedostatky, chybami. Je na vedoucím, aby radil svým lidem v jejich zájmu (McKenna, Maister, 2005, s. 36-38).

Velice zajímavým v pohledu na roli lídra může být velice inovativní pohled Adaira (2004, s. 226), který hovoří o osobnostních rysech inovátorů. Myslím, že také v sociálních službách je tento model „životaschopný“ a jistě by byl stál za povšimnutí.

1.2.4 Transcendentní kontext leadershipu

Při sledování souvislostí leadershipu v teoretické i praktické rovině jsem přemýšlela nad tím, jak vypadá lídr-křesťan (nebo křesťan-lídr). Někdy se mi zdá, že se v charitativních (sociálních) službách pohybujeme mezi dvěma krajními stavby. Tím

jedním je tzv. „lásky“, která ráda přehlíží chyby druhého, protože se přece „musíme mít rádi a stále si odpouštět“. Tím druhým pólem je situace, kdy chceme po druhém absolutní výsledek (protože křesťan je přece maximálně spolehlivý pracovník a občan), aniž bychom ho vnímali také jako člověka, lidskou bytost s lidskou důstojností, vzácného jednotlivce s osobním příběhem.

Zdá se mi, že v katolickém prostředí se pohybujeme mezi obojím, a to podle cílů, které momentálně sledujeme. Moudré propojení obojího jako bychom znali jen z příruček. A řekla bych, že se to týká celého „moderního“ křesťanství, celé struktury církve, od hierarchie až k poslednímu pokřtěnému. Co nám, myslím, v „křesťanském leadershipu“ chybí, je pokojná moudrost, kdy i protiklady a jinakost mohou žít v souladu, přátelství, pokoji a ve vzájemném obohacení. Místo toho upadáme do laciné neurčitosti a falešné tolerance. Nejen v oblasti vedení lidí, ale všeobecně dnes chybí i smysluplná náplň pro pojem „moudré stáří“, které kdysi znamenalo připravenost k vedení s všestrannou mírností, trpělivostí, moudrostí.

Tyto odstavce si nemohou klást za cíl podat „výklad křesťanského leadershipu“, přesto bych se ráda v náznacích pozastavila u několika souvislostí. Mám za to, že duchovní dimenze sociální práce je její součástí (Opatrný, 2008).

Během studia literatury se mi opakovaně dostávaly do rukou úryvky o „leadershipu sv. Pavla“. Ne že by je někdo takto nazval a publikoval, šlo o čtení Písma, při kterém jsem si uvědomila, že i sv. Pavel byl v jistém smyslu lídrem. Totiž, poprvé jsem si jaksi zvlášť a konkrétněji uvědomila, že církev, a to už od svých počátků, je také postavena před úkol vést lidi, motivovat, napomínat, pečovat o vztahy... a učit vedení lidí své následovníky. Je jisté, že ani církev by bez tohoto rozměru nemohla dobře fungovat.

Druhou souvislostí, ke které mě úryvky z Nového zákona přivedly, bylo jejich jasné nastínění onoho přesahu, který je dnes radno i v (úspěšném) ziskovém sektoru cítit a hledat. Jinými slovy, zdá se, že člověk a jeho život je prostě „přednastaven“ tak, aby transcendentní hodnoty (chceme-li říci Boha) respektoval (pokud ne miloval). V tomto pohledu není až takovým nadstandardem „nějaké ty hodnoty“ přijmout a tvořit, dávat jim v organizaci vědomě prostor. Jen pro připomínku: shodují se na tom mj. manažeři úspěšných českých firem, své příspěvky prezentovali také na konferenci Svoboda v práci v loňském roce (Svoboda naživo 2011, 2011). Tito lidé

poznali a s hrdostí na své podnikání hlásají, že nikoliv materiální zisk je jediným produktem jejich snažení. Nedílnou součástí jejich práce je i hledání smyslu, hodnot a společensky prospěšných souvislostí. Svůj prospěch promítají nejen do života svých zaměstnanců, ale nakonec i do celé společnosti. Nakonec na více místech této práce lze souvislosti mezi dobrým „ziskovým“ leadershipem a akceptací transcendentních hodnot najít. Přestože je problematické (a snad ne příliš troufalé) srovnávat materiální a duchovní zisk, přesto mě láká zde uvést větu sv. Pavla. Svatý Pavel říká: *„Zbožnost je skutečně pramenem zisku pro toho, kdo je se vším spokojen, nic jsme si přece na svět nepřinesli a nic si z něho nemůžeme odnést.“* (1 Tim 6, 6) Zdá se totiž, že ten, kdo je zbožný, tedy ctí „Někoho nad námi“, nespatřuje zisk jen v hmotě. Jeho zisk zůstává i ve chvíli, když materie shoří.

To, čím (nebo kým) se lídr nechává při své práci vést, je tedy důležité a směrodatné: *„Nechávám se snad při rozhodování vést ponutkami čistě lidskými, takže „ano, ano by u mne znamenalo zároveň i „ne, ne“?“* (2 Kor 1, 17b) V tom je stabilita pro podřízené i samotného lídra. On, ač plně odpovědný, má něco (v případě sv. Pavla Někoho), kdo všechno jeho snažení buď garantuje, nebo výrazně limituje.

Sv. Pavel také dává konkrétní rady svému zástupci. Z jeho řádků je patrná jednoznačnost, která se nebojí výtek v zájmu „podřízeného“. Domluvy, výtky a napomínání nejsou špatné, naopak, mohou být dobré, pokud sledují prospěch druhého: *„Euodii domlouvám i Syntyché domlouvám, aby byly zajedno v Pánu.“* (Fil 4, 2)

„To nařizuj a tomu vyučuj! Nikdo tě nesmí podceňovat proto, že jsi mladý. Naopak: buď pro věřící vzorem v řeči, chování, v lásce, ve víře a čistotě. Než přijdu, věnuj se čtení, napomínání, vyučování.“ (1 Tim 4, 11 – 13)

Na jiném místě podtrhuje individuální přístup spojený s laskavostí: *„Na staršího muže se neosopuj, ale domlouvej mu jako otci, mladším mužům jako bratrům, starším ženám jako matkám, mladším ženám jako sestrám s naprostou čistotou.“* (1 Tim 5, 1) Sleduje-li lídr vyšší hodnoty, než svůj vlastní prospěch, hledá i způsoby, jak laskavě komunikovat s podřízenými, a to i ve chvílích, kdy je potřeba něco vytknout, zkritizovat. Kritika a domluvy pak mají zcela jiný význam, než „dát někomu za vyučenou“ či ventilovat vlastní nezládnuté emoce. Zároveň však není třeba podléhat falešné domněnce, že tam, kde je láska, výtky neexistují. V tomto pojetí bychom pak

museli konstatovat, že Pavel asi mnoho situací nezvládl a počínal si nevhodně. Vedle domlouvání a výtek se však nebál osobních vztahů, které projevoval: „*Milý Timoteji, opatruj, co ti bylo svěřeno!*“ (1 Tim 6, 20)

Duchovní transcendentní přístup nás učí respektovat všechny složky lidské bytosti. Tělo, duši, ale také duchovní (spirituální) rozměr člověka. Jednotlivé složky jsou v interakci a člověk ze své podstaty tíhne k jejich zharmonizování. V tomto kontextu se dá říci, že nás např. duchovní podstata může učit účinně pracovat s lidskou psychikou, s motivací atd. ...a bere si při tom na pomoc zcela konkrétní, na první pohled příliš hmotné, nástroje. Třeba takové odměňování pracovníků... „*Když duchovní zastávají svůj úřad dobře, zaslouží si dvojnásobnou odměnu, zvláště ti, kdo všechny své síly věnují kázání a vyučování.*“ (1 Tim 5, 17) Proč nerespektovat, že člověk je schopen nechat se motivovat, proč nevyužívat i „hmotné statky“ k tomu, aby někoho práce více těšila či bavila?

Mnohé náboženství je krásné v tom, že respektuje přirozené souvislosti lidského života a vede je k harmonii. Harmonie, vnitřní pokoj, spojení s Bohem, to je něco, po čem lidé touží. Touží po tom i lidé, kteří jsou vedeni svým lídrem. Představitelé náboženství se však shodují, že toho na zemi nelze dosáhnout. Pouze jediné náboženství má ten „luxus“, který vyjádřil T. Špidlík v předmluvě jedné knihy: „*My křesťané věříme, že se v osobě Ježíše Krista Bůh a člověk nerozlučně spojili.*“ (Upřímná vyprávění poutníka svému duchovnímu otci, s. 53) V křesťanství, katolictví, máme tedy všechny předpoklady pro to, abychom byli dobrými lídry a dobrými vedenými. Máme proč podávat vyčerpávající výkony, pracovat ve dne v noci, starat se o své podřízené jako otec o vlastní děti, povzbuzovat, pobízet a zapřísahat (1 Sol 2, 9-12). Křesťané v tom všem mají smysl – bez ohledu na to, zda jej vidí nebo ne. Tento smysl zde je, existuje. Není tedy třeba živit falešnou pokoru, neupřímnost nebo naopak „vládnou železem“. Dostali jsme vše, co vede k harmonii. Dostali jsme vše, co vede k efektivnímu vedení lidí. Nemůžeme se vymlouvat na neexistenci nástrojů, pokud je neumíme používat. Je třeba učit se být plně lidmi, s plnou výzbrojí.

Láska přece není teoretická vlastnost pro život na věčnosti, ale spolu s pravdou je nejvyšším kritériem zralosti v běžném každodenním kontaktu – ať rodinném nebo zaměstnaneckém.

Jak naznačuji, přístup „pavlovského“ vedení lidí v zájmu naplňování jeho poslání, je jako by plný rozporů. V jeho přístupu najdeme vroucí projevy lásky a přátelství či neustálé předávání pozdravů, ale i velmi přísná napomenutí. Opakuje přání pokoje a z nich plynoucí snahu o udržování a vytváření vztahů a kontaktů. Oceňuje, děkuje, vyznamenává.

Někdy je u Pavla znatelná velká příkrost v řešení, jindy všeobjímající milosrdenství při tendenci k nápravě. Škála jeho jednání a reakcí je tedy velice široká. Vede mě to k zamyšlení o tom, že to, co jako křesťané-lídři potřebujeme, je moudrost dobře využívat celou škálu toho, co máme jako lidé k dispozici. Zdá se, že jen to vede k harmonii, která nás tak přitahuje. Vše, co se zmenší na „keep smile“ přístup, metodu „cukru a biče“ anebo tisíc dalších jiných možností již pokřiveného leadershipu, tedy nepovede k cíli. Aspoň ne k cíli, který v sociální službě, potažmo organizaci, deklarujeme jako „Bohu milý“.

Kouzes a Posner (2006, s. 29) na základě výzkumů sdělují: *„Proto, aby lidé někoho následovali, musí líder být pro většinu z nich čestný, dívat se vpřed, inspirovat, být kompetentní.“* A jak být právě takovým bez osobního respektu k hodnotám?

2 Výzkumná část

2.1 Cíl výzkumu, výzkumné otázky

Tématem práce je efektivní vedení lidí v azylovém domě. Cílem práce je prostřednictvím případové studie popsat procesy efektivního vedení lidí ve vybraném azylovém domě a nabídnout podněty pro zlepšování v této oblasti.

Výzkumné otázky jsem stanovila takto:

1. Jak je nastaveno (jaké jsou procesy, jak lze popsat) vedení lidí v azylovém domě pro matky s dětmi?
2. Které prvky z oblasti vedení lidí jsou členy pracovního týmu silně vnímány?
3. Jak lze popsat roli vedoucího pracovníka při vedení týmu azylového domu?

2.2 Metodologie výzkumu

Před zahájením této studie jsem si kladla otázku, jakou metodou je vhodné danou oblast zkoumat. Jedno z mnoha srovnání dvou hlavních – kvantitativních a kvalitativních – metod popisuje Miovský (2006, s. 25-26). Uvádí deset úrovní srovnání přístupů, přičemž lze z těchto oblastí vyčíst, že má-li výzkumník sledovat „hluboká, bohatá“ data, je tomu tak především prostřednictvím kvalitativních metod. Předpokládala jsem, že v procesech vedení lidí se budu setkávat právě s těmito daty.

Jinými slovy, cílem této práce je sledovat procesy, systémy, lidi, vztahy mezi nimi v konkrétním projektu sociálních služeb, tedy případ. Vycházíme-li ze srovnání kvalitativních a kvantitativních metod např. v již zmíněném psychologickém výzkumu, pak se zdá, že ke sledování procesů efektivního vedení lidí je vhodnější přístup kvalitativní. Mým záměrem navíc bylo „stát se na chvíli součástí“ pracovního týmu, který je někým a někam veden při své práci. Tento prvek je také příznačný pro kvalitativní metodologii (Miovský, 2006, s. 25). Tato skutečnost mě směřovala k tomu, abych volila metodu kvalitativní.

V zájmu dosažení cíle této práce jsem tedy jako metodu zkoumání zvolila případovou studii. Jak uvádí Hendl (2005, s. 104), „v případové studii jde o detailní studium jednoho případu nebo několika málo případů. Zatímco ve statistickém šetření shromažďujeme relativně omezené množství dat od mnoha jedinců (nebo

případů), v případové studii sbíráme velké množství dat od jednoho nebo několika málo jedinců.“

Mám za to, že máme-li za cíl sledovat procesy vedení lidí, je případová studie kvalitativní metodou, která umožňuje proniknout do všech podstatných vazeb, které vedení lidí v zařízení ovlivňují a přitom se ho nijak zvlášť nedotknou. Jak uvádí Stake (1995, podle Hendl, 2005, s. 108), *„provádíme případovou studii jako neintervenční a empatickou činnost. Jinými slovy nerušíme normální aktivity v případě ani netestujeme, nebo dokonce ani neprovádíme rozhovory. Jestliže chceme získat informace, diskrétně pozorujeme a zkoumáme příslušnou dokumentaci.“*

Případové studie jsou rozlišovány podle sledovaného případu (Hendl, 2005, s. 104-105). V osobní případové studii jde o podrobný výzkum určitého aspektu u jedné osoby. Pozornost se věnuje např. minulosti, kontextovým faktorům a postojům, které předcházely určité události. Zkoumají se možné příčiny, determinanty, faktory, procesy a zkušenosti. Studie komunity zkoumá jednu nebo více komunit ve městě nebo celé město. Pro tyto studie se někdy používá pojem sociogram. Studium sociálních skupin, jako další typ případové studie zkoumá menší či větší sociální skupiny (rodiny, skupina zaměstnanců). Studium organizací a institucí zkoumá např. firmy, školy, implementaci programů, intervence, kulturu organizace, procesy změn apod. Do tohoto typu lze zařadit také tuto studii. Posledním typem případové studie je zkoumání programů, událostí, rolí a vztahů, které se zaměřují na určitou událost a částečně se překrývají se studiem sociálních skupin, organizací a institucí.

Při volbě metody jsem vycházela také ze známé skutečnosti, že každý azylový dům, přestože může mít podobné parametry v oblasti personální zajištění a kapacity, má vypracován či nastaven jiný systém práce a tím i vedení lidí. Tato skutečnost evokuje citaci Stakeho (1995, podle Hendl, 2005, s. 105), který říká, že *„případ je integrovaný systém. Jeho části nemusí dobře pracovat, jeho účel může být iracionální, ale jedná se o systém. Takže lidé nebo program mohou být kandidáti na případovou studii“.*

„Výzkum pomocí případové studie se skládá z následujících kroků, které jsou ve vzájemné interakci:

1. *Určení výzkumné otázky. Volí se nějaký jev, k němuž se bude výzkumník vztahovat v průběhu výzkumu. Zaměření výzkumník specifikuje určením účelu studie a pomocí výzkumných otázek.*
2. *Výběr případu, určení metod sběru a analýzy dat. Během fáze plánování výzkumník určí, jak vybere případ, jaké použije techniky sběru a analýzy dat. Plánuje, jaká data potřebuje, aby zodpověděl výzkumné otázky.*
3. *Příprava sběru dat. Protože se v případové studii generuje mnoho dat, je zapotřebí připravit jejich organizaci v nějaké databázi.*
4. *Sběr dat. Sběr provádí výzkumník systematicky a pomocí mnoha zdrojů. Stále udržuje vztah mezi daty a případem. Zaznamenává a dokumentuje jednotlivé fáze sběru dat.*
5. *Analýza interpretace dat. Výzkumník zkoumá data a hledá propojení mezi nimi a výzkumnými otázkami. Zůstává otevřený nečekaným aspektům dat.*
6. *Příprava zprávy. Cílem je vykreslit a přiblížit případ v jeho komplexnosti a umožnit čtenáři kriticky posoudit průběh studie. Složitost případu výzkumník zobrazuje tak, aby bylo možné jí lépe porozumět.“ (Hendl, 2005, s. 112-114)*

Tuto kvalitativní metodu jsem tedy zvolila pro zkoumání procesů efektivního vedení lidí v zařízení sociálních služeb.

2.2.1 Metodologie případové studie v azylovém domě

Vzhledem k rozsáhlosti tématu vedení lidí v teoretickém i praktickém pojetí, bylo nutno stanovit si konkrétní oblasti, které budu zkoumat.

Oblasti jsem stanovila jednak na základě teoretických poznatků uvedených v teoretické části a dále na základě dvou prvních studií (pobytů) v azylovém domě. Čas strávený v azylovém domě mi naznačil, které oblasti je vhodné a možné stanovit a zkoumat a u kterých by to bylo nevýznamné. Např. jsem v průběhu první studie zjistila, že zkoumat otázku „moci“ v azylovém domě není tím podstatným v oblasti vedení lidí, protože zde vládne poměrně „ne-mocenská“ atmosféra. Stejně tak jsem se nezaměřila např. na oblast delegování, přestože jde o jedno z důležitých témat ve vedení lidí, protože v malém týmu či projektu je využíváno spíše ojediněle.

Definování níže uvedených oblastí bylo tedy výsledkem propojení teorie a částečně již prozkoumané praxe azylového domu.

Pro studii jsem tedy definovala tyto oblasti:

- vize zařízení
- osobní příklad
- motivace a zpětná vazba
- otevřenost novým nápadům
- vzájemná spolupráce členů týmu
- možnosti rozvíjení schopností a dovedností členů týmu
- oceňování (a hodnocení)
- zacházení s neuspokojivými situacemi
- subjektivní (osobní) spokojenost pracovníků
- role a osobnost vedoucího pracovníka

Pro účely zkoumání procesů vedení lidí v azylovém domě jsem využila (jak je to pro případovou studii typické) více zdrojů. Ke sběru dat v případové studii jsem využila metody:

- studium dokumentace (vnitřních pravidel zařízení, záznamů),
- pozorování,
- polostrukturované rozhovory s vedoucí sociálních služeb a pracovníci.

Studium dokumentace a pozorování bylo prováděno průběžně při pobytu v azylovém domě. Bylo doplňováno dotazy ke studovanému materiálu. Na dotazy odpovídaly vedoucí sociálních služeb a pracovníci v přímé péči. Polostrukturované rozhovory byly vedeny v závěrečné fázi studie (viz časový průběh realizace případové studie).

Metody byly aplikovány v průběhu činností a aktivit pracovního týmu. Jako pozorovatel jsem se účastnila porady pracovního týmu, zaškolování pracovníce,

hodnocení pracovnice, intervizního setkání, konzultace s vedoucí sociální pracovnící i běžného denního provozu. Byla jsem také účastna seznamování studentů (praktikantů) se zařízením a následně s jejich vedením. Výše uvedené metody mi umožnily seznámit se s činnostmi vedoucí sociálních služeb v zařízení a bližší seznámení s jejím stylem vedení.

Pro (závěrečný) polostrukturovaný rozhovor jsem volila otázky, které kopírovaly výše uvedené oblasti leadershipu. Polostrukturovaný rozhovor byl (vedle pozorování a studia dokumentace) metodou doplňující. Bez využití předchozích metod by rozhovor měl pravděpodobně velmi malou výpovědní hodnotu. V případové studii jsem ocenila, že jsem se během studia mohla stát na chvíli („neviditelnou“) součástí týmu. Tak jsem mohla získat alespoň bazální důvěru lidí, se kterými jsem rozhovory vedla. Při rozhovoru jsem pro ně nebyla cizí osobou, kterou vidí poprvé. Jak ukážu níže, pro pracovní tým azylového domu je typická otevřenost, se kterou se v podobných typech služby nesetkáváme. Pracovnice přijímají „nově příchozí“ studenty, stážisty, návštěvy a jiné osoby s otevřeností a právě tak se s nimi dělí o své profesní zkušenosti, metody apod. Tato skutečnost byla pro úspěch případové studie klíčová.

Otázky rozhovoru byly pro všechny pracovnice stejné, pro vedoucí sociálních služeb byly částečně modifikované. Otázky pro vedoucí uvádím níže v závorce. Vzhledem k náročnosti tématu jsem si v rámci rozhovoru kladla za cíl, abychom si o vedení lidí s pracovnicemi spíše „popovídaly“, abych získala jejich náhled na toto téma v „jejich“ azylovém domě. Z tohoto důvodu jsem jim každou otázku i během rozhovoru objasňovala a reagovala v situacích, kdy bylo třeba otázku pro lepší pochopení „dovysvětlit“. V písemné podobě mohou tedy otázky vypadat košatě, složitě, proto je vhodné přistupovat k jejich znění v tomto kontextu.

Polostrukturovaný rozhovor se týkal těchto tematických celků:

1. Co si vy sama představujete pod pojmem „vedení lidí“ neboli „leadership“?
2. Když se řekne vize tohoto zařízení, jeho směřování, nějaké poslání... Mluvíváte na toto téma v práci? Co vám to říká? Je vám to známé? (Pro vedoucí sociálních služeb: Dá se popsat, jak předáváte kolegyním vizi tohoto zařízení? Mluvíváte o tom?)

3. Myslíte si, že jsou ve vašem týmu vítány nové nápady, náměty, připomínky, ... je prostor pro novinky, experimenty?
4. Je někdo pro vás v týmu osobním vzorem, příkladem? Může to být i někdo z vašich nadřízených... Nemusíte jmenovat konkrétně. Stačí ano, ne. (Pro vedoucí sociálních služeb: Co si myslíte, že je pro vaše kolegyně motivací v práci, co je tím hlavním hnacím motorem?)
5. Když se řekne zkompetentňování, uschopňování, nabývání nových schopností a dovedností... máte s tím ve své práci zde nějaké osobní zkušenosti? Co vás k tomu napadá? (Pro vedoucí sociálních služeb: Mají vaše pracovnice prostor pro osobní růst, rozvoj? V čem tento prostor vidíte?)
6. Jak byste vy sama ohodnotila systém hodnocení a hlavně průběžného oceňování lidí ve vašem azylovém domě? Mám na mysli především oceňování v průběhu celého roku...
7. Pokud něco takového je... co vás osobně motivuje v práci? (Pro vedoucí sociálních služeb: Jak vy sama hodnotíte vedení lidí ve vašem azylovém domě?)
8. Když nyní víte, co asi patří do oblasti vedení lidí, jak jste vy sama s vedením lidí v azylovém domě spokojená? Jste nadměru spokojená, něco Vám chybí nebo byste něco dělala jinak, kdybyste byla vedoucí? (Pro vedoucí sociálních služeb: tato otázka vynechána.)
9. Co ještě vás k tématu vedení lidí tady u vás napadá? (Pro vedoucí sociálních služeb: Co je vaším motivem pro vaši práci?)
10. Jestli si myslíte, že je v něčem váš tým výjimečný, skvělý... V čem to je? (Pro vedoucí sociálních služeb: Jste v něčem na svůj tým hrdá? Je v něčem výjimečný – pokud ano, v čem?)

2.2.2 Časový průběh realizace případové studie

Při realizaci případové studie byl stanoven předběžný a rámcový harmonogram:

1. Výběr vhodného azylového domu – květen 2011

Azylový dům byl vybrán na základě doporučení lidí, kteří byli v době před započatím výzkumu s personálem azylového domu v kontaktu. Z řad studentů se jednalo se o tři praktikanty, kteří mi v průběhu minulých let sdělovali: „Tam se jed’ podívat, tam to funguje.“. Další doporučení vzniklo při prvním kontaktu s vedením azylového domu. Po vysvětlení záměru této studie se ředitelka azylového domu vyjádřila o své vedoucí pracovníci a její práci velice pozitivně a sdělila, že případová studie na toto téma má podle ní v jejich azylovém domě smysl. Vedení pracovního týmu vedoucí pracovníci vnímá ze svého pohledu jako velice zdařilé. Při druhé návštěvě azylového domu jsem se pak setkala s psychologem – externistou – který v zařízení pracuje. Dotazoval se na cíl mé práce a také on potvrzoval, že „jsem si vybrala určitě dobře.“

2. Dohoda s vedením vybraného azylového domu o realizaci případové studie, zajištění etických podmínek – termín: červen 2011

Po výběru azylového domu jsem si domluvila schůzku s jeho vedením. Jednalo se o ředitelku a vedoucí sociálních služeb, která má vedení pracovního týmu v odpovědnosti. Seznámila jsem vedení s cílem diplomové práce i jeho metodou a byla sjednána spolupráce. Vedení organizace bylo otevřené komunikaci, nabídly vstup do všech interakcí vedoucí služeb s pracovníci s výjimkou případové supervize. Také přislíbily možnost nahlížení do dokumentace azylového domu a vedení rozhovorů.

3. Předvýzkum a první studie v azylovém domě – říjen 2011

Úkolem předvýzkumu bylo zjistit, zda také pracovníci (členové týmu) budou ochotni v dané míře spolupracovat a sdílet se, zda jim bude přítomnost „někoho navíc“ srozumitelná a zda nebudou vnímat studii jako zatěžující nebo jinak negativně. Všechna setkání byla provázena vstřícností a otevřeností. Pracovníci se dotazovali na účel výzkumu a ochotně odpovídali na dotazy.

4. Druhá a třetí studie v azylovém domě – říjen, listopad 2011
5. Průběžně: zpracovávání materiálů a celé práce – říjen 2011 – duben 2012
6. Závěrečná studie spojená s rozhovory s pracovníci – únor 2012

Jak uvádí Miovský (2006, s. 26), počítala jsem s tím, že pro kvalitativní výzkum není charakteristická „*vysoká štruktúra plánu výzkumu*“, ale naopak je možné počítat se změnami, a to jak s časovými, tak procedurálními.

2.2.3 Etické hledisko studie

Již v přípravné fázi studie jsem si byla vědoma, že bude nutné zohlednit skutečnosti, které by pracovníci azylového domu mohli vnímat jako rizikové, narušující jejich bezpečí. Měli-li pracovníci azylového domu hovořit o vedení lidí nebo hodnotit realizované procesy a systémy, bylo třeba jim zajistit bezpečný prostor – v tomto případě anonymity. Vzhledem k tomu, že se navíc jednalo o malý počet osob (v celkovém počtu pět bez vedoucích), vše bylo nutno uvážit tím více. Při první návštěvě (a předvýzkumu) bylo také všem pracovnícům sděleno, o co se v rámci případové studie jedná – že budou zkoumány systémy vedení lidí v azylovém domě a v průběhu mých návštěv budu studovat dokumentaci a pravidla služeb.

V rámci závěrečné studie a rozhovorů byly všechny pracovnice seznámeny s tím, že rozhovor není povinný, tudíž nemusejí odpovídat nebo mohou odpovídat jen na dílčí otázky. Dále byl pracovnícům zopakován účel rozhovorů (diplomová práce na téma vedení lidí v azylovém domě) a byly vyzvány, aby si zvolily, zda jim při sběru dat nevadí nahrávání nebo jestli by jim bylo příjemnější, kdybych si jen psala poznámky. Některé pracovnice se zajímaly, jak a komu budou data sdílena. Všem jsem sdělila, že informace budou prezentovány tak, aby nebylo poznat, kdo kterou informaci sdělil. Ujistila jsem pracovnice o naprosté anonymitě záznamů i jejich výpovědí. Pro svou práci jsem pracovnice „očíslovala“, a to naprosto náhodně, nikoliv podle pořadí rozhovorů.

Ve fázi před rozhovorem byly pracovnice seznámeny s metodou – polostrukturovaným rozhovorem. Byly ujištěny, že se nejedná o zkoušení nebo ověřování znalostí, ale že smyslem je sdělení toho, co je „prostě v dané chvíli k otázce napadá“. Přestože měly některé pracovnice před rozhovorem trému, několik z nich mi po rozhovoru s ulehčením sdělilo, že „*myslely, že to bude horší*“ a že „*to bylo nakonec příjemný povídání*“. Po rozhovoru jsem od všech pracovníc obdržela neutrální nebo pozitivní zpětnou vazbu. Součástí rozhovoru (nakonec) byl dotaz, zda byly otázky srozumitelné a jasné. Po rozhovoru jsem každé pracovníci poděkovala za ochotu k uskutečnění rozhovoru.

2.2.4 Popis vybraného azylového domu

Veřejný závazek

Pro nastínění, v jakém typu zařízení byla případová studie prováděna, uvádím část veřejného závazku zařízení. Veřejný závazek je zde zkrácen a upraven (parafrázován) v zájmu zajištění anonymity azylového domu.

Posláním azylového domu je podpora rodin a matek v situaci ztráty bydlení a ohrožující vývoj dítěte. Cílem pobytu v azylovém domě je stabilizace sociální situace uživatelů a jejich návrat do běžné společnosti.

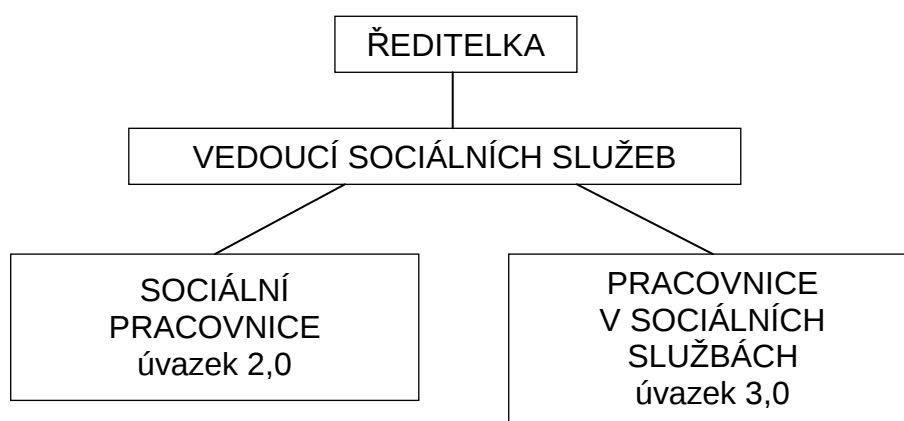
Azylový dům má kapacitu kolem 20 lůžek včetně dětí a partnerů. Registrovaná sociální služba v azylovém domě je poskytována nepřetržitě, 24 hodin denně. Uživatelům azylového domu jsou poskytovány dvě registrované sociální služby. V zájmu zajištění anonymity projektu tyto služby dále nespecifikuji.

Lidé v zařízení

Pracovní tým azylového domu je složen z vedoucí sociálních služeb (dále jen vedoucí pracovnice, vedoucí), dvou sociálních pracovníků a tří pracovníků v sociálních službách, které mají svou funkci označeny jako socioterapeutka a lektorky praktických činností. Předmětem případové studie se stalo vedení tohoto týmu v přímé péči. Mimo tento pracovní tým se na poskytování sociální služby v azylovém domě podílejí také psycholog, supervizor a ředitelka.

Jak jsem již zmínila výše, ředitelka azylového domu působí v zařízení spíše „supervizně“. Ve vztahu k přímému životu domu se účastní společných týdenních porad, zařizuje provozně-technické záležitosti apod., ale do poskytování sociální služby vstupuje jen minimálně, když je to zapotřebí, nejčastěji ve vztahu k nějaké složité situaci vyžadující její rozhodnutí.

Struktura pracovního týmu



Obrázek č. 4 Struktura pracovního týmu

2.3 Leadership v azylovém domě

Při úvodním rozhovoru s pracovníky (v rámci první otázky) bylo zřetelné, že slovní spojení vedení lidí nemají pracovníci „pod kůží“, působilo na ně spíše cize. Pracovnice reflektovaly, co si ony sama pod pojmem představují. Pojem si vysvětlují jako „*management, řízení, personalistika, vztahy na pracovišti, udržování hranic, dohlížení nad dobrou prací pracovníků*“. Jedna pracovnice začala spontánně hovořit o práci s klienty a jejich vedení. Roli vedoucího vnímají jako těžkou práci, která je nezáviděníhodná. Jiná pracovnice si pod pojmem vedení lidí představila „*system sdílení informací, system v povinnostech, proces učení se pro pracovníky*“. Pracovnice vnímají tuto činnost jako náročnou, jako něco, co by nikdo z nich dělat nechtěl. Jedna uvedla skutečnost, že vedoucí pracovníci jsou také závislí na rozhodnutích státu a to jejich práci značně ztěžuje. Téma vedení lidí (tím více leadershipu) bylo v průběhu studie v azylovém domě tématem k objasňování. Jedna z pracovnic po ukončení rozhovoru dokonce s úsměvem sdělila, že se „*cítí vzdělanější*“.

2.3.1 Studie definovaných oblastí leadershipu

Jak jsem uvedla výše, oblasti leadershipu, kterými se dále zabývám, jsem zvolila na základě teoretických východisek a zkoumané praxe azylového domu. Níže popisují zjištění v jednotlivých oblastech.

2.3.1.1 Vize zařízení

Slovo „vize“ není pro pracovníky azylového domu známým pojmem. Jedna pracovnice sdělila, že azylový dům „určitě vizi má“ a popsala oblasti týkající se pohledu organizace do budoucna (stabilita, zvyšování kvality) včetně strategických cílů. Při studiu vnitřních dokumentů jsem písemný dokument o vizi neobjevila.

Jak se ukázalo při rozhovorech, pracovnícím bylo mnohem přijatelnější a bližší hovořit o „poslání“ azylového domu, potažmo organizace. K zamyšlení nad posláním dnes běžně pracovníky projektu vedou mj. standardy kvality v sociálních službách (Zákon 106/2008 Sb., v účinném znění). Co se týká poslání sociálních služeb, s ním jsou pracovnice průběžně seznamovány. Všichni členové týmu jsou schopni o poslání sociálních služeb plynule hovořit, jedna pracovnice uvedla také hodnoty organizace, o které je celé dílo opřeno. V běžném pracovním dni se s hovorem na téma poslání pochopitelně nesetkáváme, ale dle výpovědí pracovníc se na poslání organizace samy pro sebe odvolávají v případech, kdy jsou na pochybách, jak nejlépe řešit situaci uživatelů. Je tedy znatelný „přesah“ poslání do běžného pracovního života týmu, nejedná se tedy jen o „suché“ teoretické vymezení. Poslání bylo pracovníkům známé od počátku pracovního poměru, byly s ním seznámeny a průběžně se k němu vracely. Většina pracovníc si pod pojmem poslání představí veřejný závazek služby či jeho části, především hovořily o zásadách a cílech. Jedna pracovnice v rozhovoru uvedla, že vnímá i jistou hrdost týmu na zaměření služeb a jejich individualitu. O naplňování základní myšlenky organizace bývá příležitostně řeč na týmových poradách.

Z výpovědí pracovníc lze vyčíst, že poslání je něco, co jim je vlastní, s čím se ztotožňují. Dotaz na postoje a hodnoty, které zařízení akceptovalo, je zařazen i do pohovoru při výběrovém řízení a při rozhodování je postoj uchazeče zohledňován. Poslání jako součást veřejného závazku je zveřejněno v informačních letácích, na webových stránkách organizace apod.

S veřejným závazkem, zejména posláním, jsou seznamováni také účastníci exkurzí, popř. návštěvy, kterým se věnuje vedoucí pracovnice.

V této souvislosti je třeba uvést, že studie je prováděna s pracovníky přímé péče, mezi které nepatří ředitelka. Je možné, že ta má vizi jasně definovanou, ale nesdílí ji (podle všeho) s ostatními pracovníky.

Otázka vizí, event. s ní spojenou vůdčí bytostí, je tedy pro členy pracovního týmu spíše cizí, oproti tomu poslání sociální služby je jim známé a dokážou o něm hovořit a reflektovat je v denní praxi.

2.3.1.2 Osobní příklad

Pracovnice azylového domu se shodují v tom, že jsou si vzájemně příkladem v dílčích oblastech. Přestože v pracovním týmu azylového domu není nikdo vnímán jako jediná výrazná (vůdčí) osobnost hodná následování, přesto většina pracovníků uvedla, že „z každé kolegyně by si vzala kousek“, protože u každé je jí příkladem něco jiného. Jedna pracovnice uvedla, že jsou v týmu i lidé, kteří jí „*nejdou příkladem vůbec*“, další uvedla, že jsou jí příkladem „*asi dva lidi*“. Téma osobního příkladu nebylo při realizaci studie ze strany pracovníků nijak výrazné. Ani role ředitelky a vedoucí pracovníce nebyly na téma osobního příkladu zvlášť upřednostněny. Také v této souvislosti se projevilo poměrně výrazně „rovné postavení“ všech členů pracovního týmu. Role lídra, „tahouna“, nebyla pracovníky pojmenována. V průběhu pozorování i rozhovorů však bylo zřejmé, že vedoucí pracovníce je respektována a má přirozenou autoritu.

Na základě zjištěných dat lze říci, že v azylovém domě není osobnost, která by byla jednoznačným vzorem pro všechny. Na druhou stranu je patrné ovzduší, kde se jeden učí od druhého. Za zmínku také stojí skutečnost, že nikdo z pracovníků by na vedoucí pozici pracovat nechtěl. Tato skutečnost vede k zamyšlení, protože dle teorie leadershipu má lídr své pracovníky umět nadchnout a „vychovávat si“ následovníky. Pro jednoznačné závěry v této oblasti by však bylo třeba zabývat se otázkou podrobněji.

2.3.1.3 Motivace a zpětná vazba

Motivace a zpětná vazba jsou v azylovém domě silnými tématy. Už při pozorování pracovního shonu v průběhu všedního dne působí pracovníce motivovaně, verbálně i neverbálně sdělují, že je jejich práce baví a těší. Většina z nich v rozhovoru uvedla, že je motivuje smysl jejich práce, pomoc lidem. Pro jednu pracovníci je práce zajímavá, protože je spojena s tématem pomoci a jejími limity, zajímá ji, co lidi uschopňuje. Jako další motivační prvky pracovníce uvedly „*pomoc potřebným, zajímavé zkušenosti, odpovědi z praxe*“. Jednu pracovníci motivuje také dobrý

výsledek a dobrý kolektiv, práce ji těší. Motivační je také vzdálenost od bydliště a svým způsobem i práce jako způsob obživy. Další výpovědi zní:

„Baví mě práce s maminkami, miluji děti. Každý posun (klientky, situace) беру jako výhru.“

„Práce mě baví, má smysl, cítím se tu dobře i přes občasné konflikty.“

„Motivuje mě podíl na udržování práce a vylepšování.“

Z výpovědí i pozorování vyplývá, že motivace na pracovišti ani tak nesouvisí se stylem vedení pracovníků, ale spíše se samotnou náplní a smyslem práce – pomoc člověku. Domnívám se, že tato skutečnost vytváří v sociálních službách veliký potenciál pozitivního rozvoje.

Poskytování (pozitivní) zpětné vazby vnímají pracovníce od své nadřízené jako dostačující, děje se pravidelně. Poskytování zpětné vazby je hodnocena jako silná stránka vedoucí pracovníce. Z některých výpovědí vyplývá, že zpětná vazba je poskytována často, nicméně spíše na základě dobré intuice vedoucí – tam, kde by měla být zařazena v systému, občas pracovnícím chybí. Zpětnou vazbu v zařízení lze tedy rozdělit na dvě oblasti: spontánní, průběžnou, kterou pracovníce hodnotí pozitivně. Tato zpětná vazba slouží jako druh slovního ocenění. Prostor pro „spontánní“ zpětnou vazbu lze v azylovém domě vnímat jako velice výrazný. Jak popisují dále, je přítomna na každém kroku – především v rámci systému sdílení informací, ale také v průběhu dne při řešení běžných záležitostí. Druhou oblastí je zpětná vazba ve smyslu hodnocení, které by mělo být pravidelné a cílené. Např. rozhovory bylo zjištěno, že hodnotící pohovory s pracovníci neprobíhají pravidelně, jiné pracovníci chyběla cílená zpětná vazba na konci zkušební doby. V této oblasti by byl prostor pro změnu i stále zlepšování, protože je závislý i na individuálních potřebách pracovníka.

2.3.1.4 Otevřenost novým nápadům

Pracovníce hodnotí svůj tým jako „otevřený novým nápadům a námětům“. Nebojí se přicházet s novými myšlenkami, s návrhem na změnu. Náměty jsou vždy vyslechnuty a jejich nápad je zvažován, zejména v rámci pracovních porad, ale i konzultací s vedoucí. Co se týká spokojenosti s realizací jejich námětů, v této oblasti už k úplné shodě nedošlo, pracovníce chápou, že ne vše jde prosadit, „záleží

na nápadu a velikosti změny“. Jak už bylo uvedeno vícekrát, „otevřenost“ je skutečně silnou stránkou pracovních vztahů v kolektivu.

Pozorování průběhu a obsahu porad tvrze pracovníci potvrzovalo. Vedoucí pracovníce se každým námětem zabývala, přestože nebylo vždy v její odpovědnosti a možnostech námětu vyhovět. Nakolik je nebo není možno vyhovět požadavkům pracovníků, nebylo reálné zkoumat v rámci této studie, může to být zajímavá otázka pro vedení organizace.

2.3.1.5 Vzájemná spolupráce členů týmu

Do této oblasti jsem zařadila jak formální nastavení spolupráce, především oblast sdílení informací, tak závěry z rozhovorů s pracovníci.

Sdílení informací v pracovním týmu azylového domu je stanoveno písemnými pravidly. Výměna informací mezi pracovníky (způsoby, zdroje) je součástí dokumentu Organizace práce na pracovišti. Níže jsou popsány systémy, ve kterých dochází ke sdílení informací.

- a) KDZ (Kniha denních záznamů) – předávání informací pro pracovníky zabezpečující běžný provoz (např. odchody nebo návraty uživatelů ve večerních hodinách), nejrůznější vzkazy, informace o mimořádných událostech nebo o chování uživatelů
- b) pracovní výkazy – přehled o práci pracovníků v průběhu dne, zdroj informací o práci s uživateli
- c) intervizní setkání (plánovaná i neplánovaná) – výměna informací o průběhu práce s uživateli, o chování uživatelů, o přijatých opatřeních, domlouvání jednotného postupu
- d) týmové porady – řešení provozních záležitostí, informace o uživateli viz bod c)
- e) metodické porady – zaměřené zejména na tvorbu nových pravidel, pracovních postupů (metodiky)
- f) konzultace s vedoucí sociálních služeb – jeden či více pracovníků – předávání a získávání informací o způsobu práce, zavádění nových pravidel atd.
- g) supervize

Všechny písemně popsané systémy jsou také pravidelně realizovány. Sdílení informací je v rámci spolupráce v týmu dobře fungující. Dále se zabývám opět oblastmi, kdy se vedoucí a pracovníce setkávají osobně.

Intervizní setkání jsou plánovaná i mimořádná setkání pracovníce nebo pracovníce a vedoucí pracovníce. Jedná se o setkání, při kterých je řešena a přehodnocována práce s uživateli, jejich jednání a chování, přijatá opatření v azylovém domě a dohoda o společných postupech. Intervize často navazuje na konzultaci s uživatelkou, kdy pracovníce reflektují dohodu s ní. Jde o „prostor a čas“, ve kterém je vedoucí pracovníce plně k dispozici pracovníci se svou radou, zkušeností. Intervize má vliv také na profesní formaci nové pracovníce. V průběhu zaškolování nové pracovníce je intervize realizována několikrát denně, následuje po konzultacích s uživatelkou. Doba intervize se pohybuje v rozmezí 1 – 1,5 hodiny. Tématem pro intervizní setkání může být cokoli, co se týká pracovní náplně pracovníce. Termín není stanoven předem, ale je realizován dle aktuálních potřeb, což vede k časové náročnosti.

Pracovníce, zvláště nově zaškolované, jsou s intervizemi setkání spokojené, hledají v nich ujištění o dobře vykonané práci a dostávají zpětnou vazbu od nadřízené. Tím vědí, jak jejich počínání ve vztahu k pracovním činnostem nadřízená hodnotí a je jim tak vytvářen pocit bezpečí.

Týmové porady jsou povinné pro všechny pracovníky v přímé péči, vede je vedoucí pracovníce a má dvě části: tzv. organizační a klientskou. Již na přípravě porady se mohou účastnit všichni pracovníci. Vzhledem ke sdílení jednotlivých počítačů v zařízení mohou pracovníci průběžně zapisovat návrhy témat, která považují za vhodné probrat na společné poradě. Nezapsaná témata může pracovníce přinést až přímo na poradu, ale témata předem zapsaná mají přednost.

Vedoucí pracovníce témata upraví podle aktuálnosti a svého uvážení, např. podle časových možností. Je zřejmé, že se však chce věnovat všemu, co její pracovníce nejvíce „pálí“. Vedoucí pracovníce přichází na poradu včas, formálně ji zahájí: „*Takže začneme,*“ a probírá postupně jednotlivá témata. Seznámení s programem porady není vzhledem k systému přípravy potřebný. Také časový rámec porady je stanoven, pokud to není nezbytné, nepřesáhne 1,5 hodiny. Týmová porada nemá

žádnou další časovou strukturu nebo přestávku. Porada probíhá pravidelně každý týden.

Vedoucí poradu vede, moderuje diskuzi, pokud nejsou nápady konstruktivní, vrací pracovníce k tématu. Vedoucí umožňuje prostor k vyjádření všem pracovnícům, také při problémových tématech je otevřena inovacím: „*Máte někdo lepší nápad? Jestli vás něco napadá, tak řekněte...*“

V průběhu porady je znát, že pracovníce vnímají poradu jako prostor, kde se mohou aktivně a tvořivě účastnit na stanovování způsobů poskytování služby. Několikrát zaznělo např.: „*Tak se pojďme domluvit, jak budeme postupovat...*“.

Z porady je vždy pořizován zápis, který mají v elektronické podobě k dispozici všechny pracovníce. Zápis pořizuje zpravidla jedna ze sociálních pracovníček, která je tímto úkolem dlouhodobě pověřena. V případě, že na poradě není přítomna, je zastoupena jinou pracovníčkou, kterou pověří vedoucí. Pracovníce poradu vnímají nejen jako pracovní prostor, ale také jako „společenskou událost“ s kolegy. Atmosféru porady doplňuje skutečnost, že uživatelky azylového domu nabízejí pracovnícům před zahájením porady moučník, který za pomoci pracovníček připravily. Tímto je zajištěna další podstatná součást porad: občerstvení.

Metodické porady jsou zaměřeny na tvorbu pravidel a metodik, obecně standardů kvality. Tyto porady se týkají všech pracovníček, pokud ovšem nemohou být všechny přítomny, jsou s výsledky dodatečně seznámeny a mohou se k nim vyjádřit – připomínkovat je, např. v průběhu porady, ale i mimo ni. Průběh metodické porady je podobný týmové poradě, ovšem s rozdílným obsahem.

Konzultace s vedoucí sociálních služeb se jedná jednoho či více pracovníček, jedná se o předávání a získávání informací o způsobech práce, zavádění nových pravidel apod. Narozdíl od intervizí nemají zpravidla přímou návaznost na případ uživatele.

Komunity s klienty jsou do jisté míry možností sdílení a podílejí se na tedy na formaci pracovního týmu. V komunitě jsou si všichni rovni, mají možnost vyjádřit se, sdílet. Komunita je vedena pozitivně, je zaměřena na to, co uživatelky těší, ale zároveň se zde otevírají témata, která jsou obtížná, a tím vytváří půdu pro již individuální sezení uživatelek s psychoterapeutem. Také každá pracovníce zde může sdělit, co považuje za významné, což může být významné pro další práci

s uživatelkou, zvláště pokud se jedná o téma, které vytváří napětí. Je-li to možné, komunity se účastní všechny pracovnice i uživatelky včetně psychoterapeuta.

Formální systémy spolupráce a sdílení jsou dle pozorování a výpovědí nastaveny dobře. Co se týká hodnocení spolupráce členy týmu, všechny pracovnice oceňují na sobě navzájem velkou snahu každého člena týmu o spolupráci. Na druhou stranu se objevují „výzvy“, když si kolegyně „*lezou do kompetencí*“. Nevyjasnění kompetencí a s tím spojených obtíží se v průběhu rozhovorů objevuje často. Některé pracovnice to nazývají „*chaosem*“, jiné konstatují, že „*někdy je to těžký*“. Nepřehlédnutelná je však loajalita s organizací. Nespokojenost či stesky jsou otevírány upřímně, ale s respektem. Na dotaz, co by na vedoucí pozici dělaly jinak, se pracovnice shodují, že by ve vedoucí pozici nechtěly být, protože je to „*fakt náročné a odpovědné*“, „*velká fuška*“.

2.3.1.6 Možnosti rozvíjení schopností a dovedností členů týmu

Pozorování běžného pracovního dne týmu „v akci“ prokazuje rozdělení úkolů mezi jednotlivými pracovníky. Zdá se, že pracovnice vědí, co mají dělat, s novými profesními požadavky a nároky se setkávají spíše při nové konfrontaci se situací klientky, než že by prožívaly nové výzvy při rutinní pracovní činnosti. Jak uvedla jedna pracovnice, „*každá nová klientka přináší nový příběh, novou práci, nové hledání*“. Rozvíjení schopností tedy do značné míry probíhá spontánně „s novým překvapením“ ze strany klientů. Pracovnice se v tomto bodě shodují. Vnímají rozvíjení svých schopností a dovedností jako nepřímé a spontánní, učí se „*denní praxí*“. Než že by se po letech cítily schopnější, popisují spíše, že se cítí „*pevněji*“ a zkušeněji. Při dotazování na „*uschopňování*“ jedna pracovnice vzpomněla také na „*vzdělávání ze zákona*“.

Studie byla prováděna také v průběhu zaškolování nově příchozí sociální pracovnice. Sociální pracovnice byla v době studie třetí den na novém pracovišti.

V oblasti zaškolování pracovníků v zařízení neexistuje písemný materiál. Proces zaškolování není popsán, ale je realizován přímo v praxi. Na zaškolování se podílí vedoucí pracovnice a stávající sociální pracovnice. Oblasti, ve kterých je pracovnice školená, nejsou striktně rozděleny, většinou se jedná o rozdělení dle odpovědností.

Dle sdělení vedoucí pracovnice byla nová pracovnice první den po nástupu seznámena s veřejným závazkem sociální služby, metodami práce a materiálně-technickou stránkou zařízení. Třetí den na pracovišti jí vedoucí pracovnice věnovala většinu své pracovní doby, proběhly dvě individuální intervize, ve kterých vedoucí pracovnice reflektovala jednání klientek, objasňovala nové pracovní příčiny jejich jednání, usměrňovala návrhy na řešení problémů. Vedoucí pracovnice oceňovala inovativní nápady ze strany nové pracovnice: „*Ano, jak jsem vám říkala: novým nápadům se meze nekladou.*“ V dílčích věcech odkazovala pracovníci na zaškolování kolegyní na stejné pracovní pozici: „*To už můžete klidně probrat s kolegyní.*“ Zajímavé bylo, že ačkoliv byl mezi vedoucí pracovníci a pracovníci patrný věkový rozdíl, tykaly si. Na můj dotaz, jakou má vedoucí pracovnice zkušenost s tykáním na pracovišti, odpověděla: „*Ano, já nabízím tykání. Nikdy jsem nepocítila nějaký negativní dopad.*“ Je možné, že také tato skutečnost se podílí na demokratickém ovzduší, které v zařízení panuje. Vedoucí vyprávěla, že se jí stalo jen jednou, že jí mladší pracovnice v konfliktní situaci něco „vpálila do očí“ a v tu chvíli jí bylo tykání spíše nepříjemné. V ostatních případech, a to i na minulých pracovištích, se jí tykání osvědčilo. Potvrzuje můj dojem, že si nemusí budovat svou pozici, chránit si autoritu: „*Já to беру tak, že mám nějaké zkušenosti, které kolegům nabízím...*“

O zaškolování a jednotlivých oblastech nemá pracovnice žádný písemný záznam. Zaškolování probíhá „tady a teď“, podle toho, co je v rámci pracovních činností právě potřeba vykonat. Na dotaz, jak se nové pracovnice v práci líbí, vyjadřuje svou spokojenost. Vnímá vstřícnost a zázemí. Těší se na svou novou práci. Jako významné se jeví, že pracovnice má při své práci podporu. Z pozorování sice vyplývá, že není zcela systematické, ale přesto je zřetelné a vytvářející zázemí.

2.3.1.7 Oceňování (a hodnocení)

Oblast oceňování a hodnocení se prolíná s poskytováním zpětné vazby, kterou jsem popsala výše. Zajímavé bylo, že pokud pracovnice hovořily o oceňování, mluvily o vzájemném oceňování mezi pracovníky, pouze jedna z nich hovořila o sebehodnotícím dotazníku, který souvisí s hodnocením nadřízenou. Tento moment poukázal opakovaně na demokratický styl vedení lidí v zařízení: už to, co si pod pojmem oceňování a hodnocení pracovnice představily jako první, vedlo k dojmu, že nejde v týmu především o hodnocení vedoucí pracovnící. Důležitou roli hrají vztahy v týmu a jakási „rovnost“ všech. „*Ocenění? Někdo si všimne, ale jiný to bere jako*

samozřejmost.“ Vzájemné poskytování zpětné vazby je tak, zdá se, stejně důležité jako ocenění vedoucím pracovníkem. Oceňování probíhá do jisté míry intuitivně. „*Někdy ho dostáváme, aniž bychom ho očekávali*“, „*ano, probíhá tak nějak spontánně*“.

V zařízení je stanoveno, že hodnocení pracovníků vedoucím probíhá jednou ročně. Z výpovědí pracovníků vyplývá, že tomu tak není zcela pravidelně a automaticky. Při pozorování hodnotícího rozhovoru vedoucí poskytovala pracovníci prostor pro sdělení a sebehodnocení a sama jí sdělila, jak danou oblast vnímá ona. Podkladem pro hodnocení je sebehodnotící dotazník. V rámci hodnotícího pohovoru pracovnice narazily na zcela praktické problémy a otázky z provozu. Dohodly se, že se k jejich řešení sejdou zvlášť. Toto opakovaně hovoří o tom, že inovacím a novému pojetí se vedení nebrání, naopak, přijímá je.

Písenným výstupem je Záznam z rozhovoru, který má mít k dispozici jak vedoucí, tak pracovnice. Pozorováním však bylo zjištěno, že pracovnice tento výstup k dispozici nemají, některé neměly seznámení s jeho zněním stvrzen svým podpisem. Všechny pracovnice však v rozhovoru potvrdily, že jsou s průběhem hodnotících pohovorů spokojeny. Záznamy z hodnocení, které jsem za souhlasu pracovnic měla k dispozici, byly vedeny profesionálně a s respektem k hodnoceným osobám.

2.3.1.8 Zacházení s neuspokojivými situacemi

Z dat získaných v průběhu případové studie vyplývá otevřenost pro slyšení problémů, nová hledání řešení, vstřícnost vůči problémům kolegů apod. V průběhu rozhovorů byl někdy znát odstín nespokojenosti s řešením, nicméně vzápětí bylo opět slyšet i pochopení pro vedoucí pracovníky, kteří „*to mají těžký*“. Pracovníci se shodují, že s neuspokojivými situacemi pracují v rámci porad, konzultací nebo i v průběhu dne. Co se týká situací klientů, z pozorování vyplývá, že situace jsou řešeny bezodkladně, s účastí klienta i pracovníka.

2.3.1.9 Subjektivní (osobní) spokojenost pracovníků

Všechny pracovnice uvádějí, že jsou v práci spokojené, celkově vzato chodí do práce rády. Výrazně pozitivně hodnotí otevřenost a vztahy v týmu.

Jak již bylo uvedeno výše, spokojenost z práce jim narušuje určitá „*neurčitost role*“, „*lezení si do úkolů*“, objevila se i konstatování, že „*je nás tu hodně*“. O neúplném

rozdělení odpovědností by svědčil i výrok, že „*mám občas zmatek, s kým mám co řešit*“. Jiná pracovnice uvedla, že občas pocítí „*přeorganizovanost, tříštění práce, příliš mnoho pravidel*“. Pracovnice také volají po určitém zjednodušení pracovního dne (ve vztahu ke klientkám), jedna uvedla, že má dojem občasného „*opečovávaní*“ klientů.

Vedení azylového domu, ale také pracovnice v přímé péči si občas postěžují, že pro studenty není v zařízení příliš prostoru: v kanceláři se střídá během dne všech šest pracovnic při práci s uživateli. V průběhu jedné porady se opakovaně o tomto problému diskutovalo, ale nakonec se pracovnice shodly, že stávající stav by šel změnit pouze za cenu nákladné a rozsáhlé rekonstrukce, která nyní není reálná. Zdá se však, že určitá nespokojenost s tímto stavem dlouhodobě narušuje pracovní spojení pracovníků.

Na spokojenosti pracovníků se podle všeho významně podílí i to, jak pracovníci vnímají svůj tým. Přestože bylo znatelné jisté vymezení vůči jednotlivcům v týmu, pracovníci hovoří o otevřenosti svých kolegů, zazněla hodnocení jako „*otevření, poctivě nastavení lidí*“, „*hledající*“. Pracovníci uvádějí, že nikdy „*nemluví jeden o druhém za zády*“, mají zde možnost kreativity, která se projevuje i vstřícností ke klientům. „*Držíme za jeden provaz, vycházíme si vstříc, potřebujeme jeden druhého, jsme články jednoho řetězu v zájmu práce s klientkami.*“ Jedna pracovnice pojmenovala vztahy v týmu jako přátelské a silnou stránkou podle ní jsou pestré zkušenosti jednotlivých pracovníků. Pozitivně bylo hodnoceno také to, že (externě) s týmem spolupracují i muži (psycholog a údržbář). Nejen v rámci mého pozorování, ale i z výpovědí jiných účastníků děje v azylovém domě je znát, že také konflikty jsou řešeny v klidu. Když vznikl problém, pracovnice si jej vzájemně vysvětlily a celá záležitost tím byla ukončena.

2.3.1.10 Role a osobnost vedoucího pracovníka

V této případové studii je důležitá i role vedoucí pracovnice – je to myšleno v podobném duchu, jak to popisují v podkapitole 1.2.3. Vedoucí pracovnice má ve své odpovědnosti průběh a kvalitu poskytování sociální služby v azylovém domě. V době studia vnitřních pravidel nebyla její činnost nikde konkrétně specifikována. Sama vedoucí uvádí, že není zástupkyní ředitelky v tom pravém slova smyslu: „*některý věci prostě dělat nemůžu*“, ale že má v odpovědnosti poskytování

registrovaných sociálních služeb. Pozorováním bylo zjištěno, že většinu času vedoucí pracovnice tráví činností, která se sociální služby přímo dotýká.

Z pozorování v průběhu studie bylo zřejmé, že vedoucí pracovnice velice dobře zná cílovou skupinu, se kterou v azylovém domě pracuje. Respektuje své podřízené, dává jim prostor pro vyjádření, v průběhu porady i konzultací zaznívá: „*Máte někdo jiný nápad?*“ Vedoucí pracovnice evidentně nemusí usilovně pracovat na udržení své pracovní pozice, má ji vytvořenou, je stabilní. Při dotazu na znatelnou suverenitu její pozice odpovídá sebevědomě: „*V téhle oblasti pracuji nejdýl. Mám zkušenosti, tak je nabízím.*“ Pozitivní pro práci týmu je jistě také to, že vedoucí klade důraz na funkčnost před formálností: „*To je vcelku jedno, jak to (pravidla) napíšeme, hlavně ať to funguje.*“ Podporuje stálý růst: „*Furt člověk vymýšlí nové věci*“, je v průběhu dne pracovním k dispozici, naslouchá jim: „*Pojďte, uděláme si tu intervizi k Ingrid.*“ Jak ukázaly také rozhovory s pracovníci, silnou stránkou vedoucí je poskytování pozitivní zpětné vazby, v průběhu pracovního dne oceňuje, reflektuje, radí, objasňuje. Při konzultaci s novou pracovnící nešetří pochvalami: „*Ano, fakt jste v obraze, je to dobrý!*“ Má sklon k systematizaci procesů v zařízení, na dotaz k jejímu harmonogramu v průběhu roku říká: „*Svíj harmonogram roku bych si ráda sepsala. Jsem člověk, který docela má rád systém.*“ Vedoucí pracovnice působí jako silný člověk s vysokou mírou sebedůvěry.

Na poskytování služby se výrazně podílejí také studenti a stážisté, kteří jsou vedoucí pracovníci také „vedení“, proto zmiňují i tuto oblast.

Skutečnost, že se někdo studentům cíleně a individuálně věnuje, stojí za pozornost. Studenti tvoří při poskytování služby v azylovém domě významnou část. Dá se říci, že se plně podílejí na činnosti pracovníků. V rámci kvality služby je také studentům věnována pozornost vedoucí sociální pracovnice. Již webové stránky zařízení nabízejí studentům poměrně přesné informace o průběhu praxe. Studenti jsou na počátku praxe vedoucí pracovníci seznámeni s průběhem praxe. Vedoucí se studentů dotazuje, kde se o zařízení dozvěděli, popisuje jim detailně veřejný závazek služby, metody práce s uživatelkami. Ptá se, zda všemu rozumějí nebo nepotřebují něco vysvětlit. Poskytuje prostor pro dotazy. V závěru rozhovoru jsou studenti seznámeni s tím, kde je jejich pracovní místo, které mají studenti v průběhu praxe jasné vymezeno. Student má možnost se podílet na provozu azylového domu i poskytování

sociální služby, také studentům je tak vytvářeno kvalitní prostředí, ve kterém se cítí být součástí týmu a zároveň se mohou učit něčemu novému. Při pozorování a náhodném dotazování na spokojenost s praxí se studenti vždy vyjádřili velmi pozitivně, cítí se být součástí týmu. Tato jejich zkušenost je dílem vedoucí pracovníce.

V průběhu realizace případové studie spojené se studiem další a další literatury jsem se u vedoucí pracovníce více soustředila také na prvky vůdcovství. Mám za to, že v principech leadershipu a jejich praktickém pojetí by vedoucí pracovníce mohla časem vnímat veliký potenciál, který je jí, jak se zdá, prozatím skrytý. Přestože znalost „teorie leadershipu“ není pro dobrou praxi určující, mám za to, že pro roli vedoucí pracovníce v azylovém domě by poznání moderního pojetí leadershipu mohlo znamenat další rozvoj vedení lidí v azylovém domě.

2.3.2 Diskuze

Na základě případové studie vedení lidí v azylovém domě pro matky se nyní pokusím shrnout závěry studie. Nejprve zmíním souvislosti, které by mohly být významné pro praxi vedení lidí v azylovém domě. Následně zodpovím definované výzkumné otázky. Cílem této práce bylo také „nabídnout podněty pro zlepšování v této oblasti“. V závěru diskuze tedy uvedu několik bodů, které by ke zlepšování praxe v této oblasti mohly vést. Uvedený text bych ráda nabídla vůdcům (vedoucím pracovníkům) v sociálních službách.

V souvislosti s výše uvedenými závěry by, myslím, stálo za povšimnutí pojetí vize v azylovém domě. Může se zdát, že v sociálním projektu s šesti pracovníky v přímé péči je otázka vize něčím navíc. Zdá se však, že „něco jako vize“ by se mohlo stát další hybnou silnou, mohlo by posílit snahy vedoucí i jednotlivých spolupracovníků k naplňování poslání azylového domu. Vize má být známá pracovníkům, mohou či měli by se podílet na její tvorbě nebo by alespoň měli být schopni ji akceptovat nebo plně respektovat. Z teorie leadershipu vyplývá, že lidé potřebují vůdce nebo vědomí, že slouží někomu, kdo ví, kam jde. Pokud mají možnost se s vizí seznámit a přijmout ji za svou, lépe se pak ztotožňují s dílčími potřebami změn a lépe se zapojují. V této souvislosti mě napadá, že v sociálních službách nemusíme vnímat vizi jako významnou, protože nám tento „hnací motor“ představuje práce samotná. Pomoc potřebnému nám dává onen nosný a pro člověka tolik potřebný smysl. Víme, že

pomoc potřebnému je něco, co dává „přesah“ a smysl lidskému konání. Tím jsme asi častěji uchráněni od krizí, které může prožívat „strhaný podnikatel“, kdy jen tak těžce dopadne do křesla a ptá se: „Kam já vlastně jdu? Kam směřuji? Proč se to vlastně tak honím? Kam vedu své lidi?“ Asi každý ze zaměstnanců v sociálních službách si na tuto otázku po smyslu své práce při troše snahy snadněji odpoví – a ziskový sektor nám tento smysl možná někdy závidí (a v dobrém případě se připojí k našim aktivitám, aby těm svým ten smysl dodal). Zamyslet se tedy nad vizí organizace, předat ji „svým lidem“ a společně za ní jít, tedy může být něčím, co je hodno pozornosti lídra.

To, co dle mých zjištění výrazně limituje efektivní vedení lidí v azylovém domě, je jistá nevyjasněnost odpovědností členů týmu: samotnými členy je to vnímáno nelibě a zmatečně, což jim práci (i když ne výrazně a zásadně) komplikuje. Výborným odrazovým můstkem pro změny je dobrá vůle všech, kterou pracovníci prokazují.

Systematické a cílené vzdělávání jednotlivce je neoddiskutovatelnou součástí efektivního leadershipu. Možná by bylo vhodné v azylovém domě propracovat systematické vedení každého zaměstnance, osobní plány růstu a rozvoje, které by měl pracovník „ušíté na míru“ a zajišťoval by mu i vyšší osobní profesní spokojenost. Zpětná vazba by pak také mohla být poskytována cíleněji, pravidelně a tím efektivněji. V této oblasti se lze dotknout i motivace pracovníků. Ze zjištěných údajů vyplývá, že pracovníci motivuje spíše práce samotná, výsledek práce s klientem, než mechanismy, které lze přiřadit k vedení lidí. Systém finančního i nefinančního odměňování by mohl do činnosti pracovního týmu vnést novou „svěžest a vítr“. Nechci tím říci, že by nějaký systém hodnocení neexistoval, ale pracovníci jej nevnímají s nijakým důrazem pro jejich osobní motiv i výkon, motivačně. Při zkoumání oblasti motivace se o něm nezmiňují. Nezmiňují se ani o možnosti finančních odměn, které motivující obecně jistě jsou. V této souvislosti je zajímavé také to, že při dotazování na uschopňování pracovníků nikdo z pracovníků nezpomenul na supervizi. Mám za to, že „nějaká“ forma supervize by měla být jedním z hlavních nástrojů profesního růstu v sociálních službách. Možná by mohlo být užitečné si o supervizi v zařízení klást otázky, třeba jen v rovině, že o ní bude v pracovním týmu „více slyšet“. Supervize má být živým nástrojem, který je jaksi zvnitřněn, je vědomě součástí služby.

Limity materiálně-technického stavu budovy jsou odbouratelné (z pohledu materiálního) asi nejhůře. Jsou výrazně závislé na finančních prostředcích. Vzhledem k tomu, že „nářky“ na nedostatečné prostory či malé úložné prostory jsou v týmu slyšet opakovaně, mohlo by být užitečné změny zařadit alespoň do dlouhodobých strategických cílů organizace. Už vědomí, že situace je řešena, byť v dlouhodobém časovém horizontu, situaci posunuje blíže k celkové spokojenosti.

Následně souhrnně zodpovídám výzkumné otázky. Vedení lidí při poskytování sociální služby v azylovém domě je nastaveno spíše na základě intuice a soudržnosti členů pracovního týmu. Nedá se říci, že by tato skutečnost výrazně ubírala na kvalitě vedení lidí, spíše vyvstává možnost nového rozvoje této oblasti. Při vedení lidí v azylovém domě je silnou stránkou pozitivní zpětná vazba, vztahy mezi členy týmu (zastoupené vzájemnou otevřeností, tolerancí a snahou vycházet kolegům vstříc) a osobní spokojenost v zaměstnání, která je spojena s vlastním smyslem práce a osobním zaujetím prací s klienty. Tyto prvky jsou zároveň pracovním týmem vnímány silně pozitivně.

Roli vedoucího pracovníka v azylovém domě lze popsat jako demokraticky rozhodující osobnost, silnou stránkou je profesní zkušenost, přirozená autorita a umění oceňovat „tady a teď“.

Mám-li na základě této studie předložit námět pro vedoucí pracovníky v sociálních službách, uvedla bych několik bodů, které mi vystoupily do popředí:

1. Hledejte (přijměte) „nějaké“ životní hodnoty a buďte s nimi v živém kontaktu. Můžete očekávat, že vás povedou.
2. Klad'te si otázky týkající se smyslu vašeho snažení. Odpovězte si na otázku, kam jdu a kam směřuji, kam chci dovézt svůj sociální projekt a proč.
3. Nemusíte o vizi (příliš) mluvit, ale musíte ji mít a žít. Pokud se vám podaří předat ji vašim lidem, budete společně bohatší.
4. Zajistěte si vlastní vedení. Individuální supervizi, duchovní vedení, koučování... Cokoliv, co vám poskytne systematickou, cílevědomou, nezávislou, efektivní zpětnou vazbu.
5. Pracujte s (vlastním) egocentrismem.

6. Pokud nemáte své lidi a svou práci rád, je potřeba něco změnit. Pokuste se něco přehodnotit, něco vymyslet.
7. Ptejte se svých lidí, co ke své práci potřebují, ale uče je velkorysosti – ve vztahu ke klientům, kolegům, dalším lidem. Dopřejte jim, aby si vás mohli vážit.
8. Udělejte si čas na klienty vašich služeb. Napoví vám, co neladí v předchozích bodech.
9. (Na)učte se upřímnosti a pravdivosti. Pokud jimi vládnete, (na)učte se říkat pravdu s citem pro kontext situace. Pravda není to jediné, co je potřeba prosadit.
10. A nakonec... až budete zavaleni prací, konflikty, standardy kvality, psaním projektů... až budete mít všeho „tak akorát dost“, vraťte se k bodu 1.

Slabou stránkou této studie bych jistě označila vysoké požadavky na anonymitu výpovědí pracovníků. Téma vedení lidí a jeho reflexe vedenými pracovníky mohli vnímat jako jisté ohrožení. V průběhu studie byla sice zřetelná opakovaně zmíněná otevřenost, nicméně před započítím rozhovorů bylo téma anonymity u všech pracovníků aktuální. Je možné, že kdyby téma nebylo tak citlivé, mohla by být i interpretace dat konkrétnější a tím přínosnější. Potýkala jsem se se skutečností, že v počtu pěti pracovníků (nepočítaje vedoucí) se snadno dá anonymita výpovědi narušit – a tím by pracovníci na poli výzkumu mohly ztratit vědomí bezpečí.

Otevřené, vstřícné a inovacím nakloněné prostředí azylového domu by jistě bylo vhodným pracovištěm, kde by se dalo s pojetím a prvky leadershipu dále pracovat – a to nejen v rovině výzkumné, ale i praktické. Velice zajímavý by byl hlubší (kvalitativní) výzkum, který by se zabýval bližšími vazbami a vztahy mezi pracovníky v kontextu leadershipu. V rovině praktické by bylo přínosné dát prostor koučování a aplikaci inovativního pojetí vedení lidí.

Závěr

Tato práce se zabývá efektivním vedením lidí v azylovém domě. V průběhu práce jsem se zabývala vedením lidí v kontextu sociální služby poskytované v azylovém domě pro matky s dětmi.

Teoretická část pojednává o vztahu managementu a vedení lidí, blíže se pak věnuji leadershipu jako neformálnímu vedení lidí v organizacích. V teoretické části naznačuji oblasti vedení lidí, které jsou prezentovány odborníky v oboru a zároveň jsou vhodně aplikovatelné v sociální oblasti.

Ve výzkumné části jsem popsala průběh a závěry případové studie v azylovém domě pro matky. Obsahem výzkumných otázek bylo sledovat procesy vedení lidí v azylovém domě, a dále, které prvky z tohoto vedení jsou jednotlivými členy silně vnímány. Také jsem se zabývala otázkou role vedoucí pracovnice, která se na vedení lidí výrazně podílí.

Případovou studií bylo zjištěno, že při vedení lidí v azylovém domě je silnou stránkou pozitivní zpětná vazba, vztahy mezi členy týmu (zastoupené vzájemnou otevřeností, tolerancí a snahou vycházet kolegům vstříc) a osobní spokojenost v zaměstnání, která je spojena s vlastním smyslem práce a osobním zaujetím prací s klienty. Tyto prvky jsou zároveň pracovním týmem vnímány silně pozitivně a výrazně. Role vedoucí pracovnice je v azylovém domě nastavena demokraticky, silnou stránkou vedoucí je profesní zkušenost, přirozená autorita a umění podávat pozitivní zpětnou vazbu „tady a teď“.

Náměty pro vedoucí pracovníky sociálních služeb plynoucí z této práce jsou obsaženy v diskuzi. Pro praxi v sociálních službách by jistě bylo přínosné, kdyby se systematicky a cíleně podstatou a principy leadershipu zabývala. Přestože si v sociálních službách jsme vědomi potřeby managementu a řízení, neformální vůdcovství nám je známé méně.

Co je však pro efektivní leadership to podstatné, to se netýká primárně ani našich pracovišť, ani našich podřízených. Týká se to nás samých, nás, kteří máme v sociálních službách své podřízené, lépe řečeno spolupracovníky. Je to vzkaz těch, kdo touto cestou prošli a prošli jí dobře a se společným, sdíleným úspěchem. A tento vzkaz zní: pokus se začít sám u sebe.

Seznam literatury

1. Adair, J. E. (1993). *Jak efektivně vést druhé. Příručka sebezdokonalování pro manažery*. Praha: Management Press.
2. Adair, J. E. (2004). *Efektivní inovace*. Praha: Alfa Publishing.
3. Adair, J. E. (2004a). *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa Publishing.
4. Adair, J. E. (2005). *100 tipů jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, a. s.
5. Adair, J. E. (2005a). *Jak řídit druhé i sám sebe*. Brno: CP Books, a. s.
6. Adair, J. E., Reed, P. (2009). *Ne šéf, ale lídr: jak vést ostatní po cestě k úspěchu*. Brno: Computer press.
7. Adair, J. E. *Umění kreativního myšlení. Jak být inovativní a rozvíjet skvělé myšlenky*. (2011). Brno: Computer press.
8. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
9. Armstrong, M., Stephens T. (2008). *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing.
10. Bednář, M. (2006). Zvyšování kvality služeb. *Spravedlnost a služba. Sborník vydaný k příležitosti 10. výročí činnosti CARITAS-VOŠ sociální Olomouc*, s. 6-13.
11. Bednář, M. (2007). Úvod do standardů kvality sociálních služeb. *Sociální práce/Sociální práce*, č. 2, s. 57-60.
12. Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O., Holíř, A., Brčka, A., Spáčil, V.,... Bělohlávková, V. (2006). *Management*. Brno: Computer Press.
13. Bělohlávek, F. (2008). *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada Publishing.
14. *Bible*. Český ekumenický překlad.
15. Covey, S. R. (1994). *Sedm návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život*. Praha: Pragma.
16. Covey, S. R. (2008). *Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše*. Praha: Management Press.
17. Covey, S. R. (2009). *Vedení založené na principech*. Praha: Management Press.
18. Drucker, P., F. (2008). *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press.
19. Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál.

20. Goleman, D. (2000). *Práce s emoční inteligencí. Jak odstartovat úspěšnou kariéru*. Praha: Columbus.
21. Kotter, J. P. *Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. (2000). Praha: Management Press.
22. Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (2006). *The Leader's Legacy*. San Francisco: John Willey and sons.
23. Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (2007). *The Leadership Challenge*. San Francisco: John Willey and sons.
24. Kratochvíl, O. (2009). *Leadership*. Kunovice: Evropský polytechnický institut.
25. Kratochvíl, O. (2010). *Niterný leadership*. Kunovice: Evropský polytechnický institut.
26. McKenna, R. J., Maister, D. H. (2005). *Efektivní leader*. Praha: Alfa publishing.
27. Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada.
28. Alaimo, S. P., Allison, M. Baldwin, N., Behn, R., Bennis, W., Bingham, B. L., ... Yip, J. (2010). *The Jossey-Bass Reader on nonprofit and Public leadership and management*. San Francisco: John Willey and sons.
29. Navrátilová, S. (2008). Sociální jádro podnikání Tomáše Bati tkví v budování lidí. *Sociální práce/Sociální práce*, č. 3, s. 12-15.
30. Opatrný, M. (2008). K čemu může být sociálnímu pracovníkovi dobrá jeho víra? *Sociální práce/Sociální práce*, č. 4, s. 85-92.
31. Plamínek, J., (2011). *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing.
32. Svoboda naživo 2011 (2011). *Konference o svobodě v práci*. Kino Vzlet v Praze. [on-line]. Dostupné 12. 2. 2012 z <http://2011.svobodanazivo.cz/>.
33. Svoboda naživo 2011 (2011a). *Jak se mohou manažeři učit dávat svobodu ostatním?* Kino Vzlet v Praze. [on-line]. Dostupné 10. 3. 2012 z <http://2011.svobodanazivo.cz/#19>.
34. Svoboda naživo 2011 (2011b). *Hledání vlastní cesty aneb vydělávání peněz je jen vedlejší produkt*. Kino Vzlet v Praze. [on-line]. Dostupné 9. 2. 2012 z <http://2011.svobodanazivo.cz/#11>.

35. Tureckiová, M. (2008). I neziskové organizace vzdělávají své zaměstnance v oblasti řízení lidských zdrojů. *Sociální práce/Sociální práce*, č. 3, s. 3-7.
36. *Upřímná vyprávění poutníka svému duchovnímu otci*. (2001). Olomouc: Refugium Velehrad-Roma, s. r. o.
37. *Zákon o sociálních službách*. Zákon č. 108/2006 Sb. v účinném znění ke dni 10. 2. 2012.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá efektivním vedením lidí v azylovém domě pro matky s dětmi. Tato oblast je v sociálních službách stále více aktuální. Cílem práce je prostřednictvím případové studie popsat procesy efektivního vedení lidí ve vybraném azylovém domě a nabídnout podněty pro zlepšování v této oblasti.

V teoretické části je naznačen vztah mezi managementem a vedením lidí čili leadershipem. Dále je zde pojednáno o leadershipu z pohledu více autorů.

Ve výzkumné části je popsána případová studie, která se zabývá vedením lidí v azylovém domě pro matky s dětmi. Výzkumné otázky se zabývají tím, jak je nastaveno vedení lidí v azylovém domě, dále které prvky z oblasti vedení lidí jsou členy pracovního týmu silně vnímány a také jak lze popsat roli vedoucího pracovníka při vedení týmu azylového domu. Výzkumná část obsahuje i rozsáhlejší diskuzi s konkrétními náměty pro vedoucí pracovníky sociálních služeb.

Abstract

The diploma thesis addresses to the effective management of people in the shelter house for mothers with children. This sphere of social services is more and more actual. The thesis goal is to describe the processes of effective people management through the case study in the chosen shelter house and to offer the suggestions for improvement within this sphere.

The relation between the management and the leadership is presented in the theoretic part. In addition, the leadership is treated also from the point of view of several authors.

The research part describes the case study in which the people management in the shelter house for mothers with children is described. The research questions apply the attention to the way of shelter house people management, to elements that are strongly perceived by the work team members and to the way how to describe the role of the managing person for the shelter house team management. The research part includes the extensive discussion with specified topics for leaders of social services.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Manažerská mřížka

Obrázek č. 2 – Modifikovaná manažerská mřížka

Obrázek č. 3 – Proces delegování

Obrázek č. 4 – Struktura pracovního týmu