

TRANSFORMACE JAKO PROJEKT

Čtyřlístek - centrum pro osoby se zdravotním postižením Ostrava, patří mezi největší organizace poskytující sociální služby nejen ve městě, v němž působí, ale v Moravskoslezském kraji vůbec. V současné době využívá jeho služeb 314 klientů ve třech domovech pro osoby se zdravotním postižením, dvou chráněných bydleních, v jednom domově se zvláštním režimem, jednom týdenním stacionáři, v sociálně terapeutických dílnách a podporovaném samostatném bydlení. Jednotlivá zařízení jsou rozmístěna v různých částech velkoměsta. Záměrem zřizovatele této organizace, jímž je statutární město Ostrava, je kompletní přeměna - tedy transformace této organizace tak, aby s výhledem do nejbližších let poskytovala téměř výhradně pobytové služby a její klienti žili v takových podmínkách, jež se co nejvíc přibližují podmínkám běžného života.

Součástí příprav na tyto změny jsou dva projekty, které byly zahájeny v loňském roce: Podpora procesu transformace organizace Čtyřlístek a Podpora procesu transformace Domova Barevný svět, podporované z prostředků evropských fondů prostřednictvím Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky. Jejich součástí je intenzivní příprava zaměstnanců na transformační změny a především jejich vzdělávání v této oblasti.

Jedním z lektorů, který je už ve Čtyřlístku doslova „jako doma“, je Ing. Ján Čupka, jenž je spolupracovníkem Centra podpory transformace a v současné době pomáhá jednotlivým transformačním týmům Čtyřlístku s přípravou harmonogramu postupných změn a přeměn jednotlivých zařízení organizace i způsobu života jejich klientů. Při tak velké organizaci a značné různorodosti typu a stupně zdravotního po-

Rozhovor s **Ing. Jánem Čupkou** – trenérem, konzultantem a hodnotitelem systémů managementu v sociálních službách



stížení klientů i jejich věkové struktuře, rozhodně není jednoduché „šít na míru“ plán transformačních změn tak, aby vyhovoval opravdu všem, kterých se bude týkat.

Panu Ing. Ján Čupkovi jsme proto položili několik otázek:

V současné době intenzivně spolupracujete s ostravským Čtyřlístkem na dvou projektech spojených s transformací organizace a transformací jejího největšího zařízení - Domova Barevný svět. Bylo pro vás těžké rozmotat celé to klubko problémů a složitostí, jež jsou s tak velikými a zásadními změnami spojené?

Ano i ne. Transformace Čtyřlístku není krytá jen oběma uvedenými projekty, které zde v současné době běží. Jde o mnohem složitější komplex aktivit, než jaké určují samotné transformační projekty. V širším kontextu vždy existují předchozí, souběžné a budoucí projekty, jejichž cíle mají podporující, neutrální nebo brzdící účinek (např. mnohaletá udržitelnost) vůči uvažovaným transformačním projektům. Pro mě proto není překvapením to, co se tady děje, neboť každá změna organizací zamává. Čtyřlístek je navíc opravdu hodně „barevný“ - není to jen Domov barevný svět, jenž má toto označení přímo ve svém názvu.

Celá organizace představuje velmi bohatý a různorodý komplex služeb i problematiky, přičemž jedna věc ovlivňuje druhou. Jsem konzultantem v obou projektech - Podpora procesu transformace organizace Čtyřlístek i Podpora procesu transformace Domova Barevný svět a v jedné chvíli jsem došel k tomu, že je třeba propojit oba transformační týmy, aby o sobě navzájem věděly a komunikovaly mezi sebou. Za účasti vedení organizace jsme společně dospěli k 'restartu' obou transformačních týmů, abychom si ujasnili, jak transformace obou částí Čtyřlístku vzájemně souvisí. To pak povzbudilo také ostatní pracovníky Čtyřlístku, neboť pochopili, že se jich to týká také. Obvykle jsem schopen najít dvě až tři varianty, jak ono klubko složitostí rozmotat. V každé variantě platí - přiměřeně 'tlačit na pilu', abychom nic neprehnali a vlákna se nepřetrhla. Všechny strany (a ve Čtyřlístku je jich přehršel) mají samozřejmě rozdílný pohled na to, jak by se měly věci řešit, a proto je někdy třeba udělat i krok zpět, abychom zjistili, který způsob by byl nevhodnější. Každopádně je to pro mě velmi zajímavá práce a baví mě.

S jakými názory se jako lektor setkáváte nejčastěji ze strany zaměstnanců, kteří vaše kurzy navštěvují?

S různými. Jsou to dva mantinely. Buď jsou lidé maximálně vstřícní a nadšení a chtěli by, abych přišel mezi ně a pracoval s nimi, protože přesně tohle potřebují a očekávají anebo se na mě dívají, jako bych mezi ně spadl z nějaké neznámé planety s tím, že bych měl raději dělat něco užitečnějšího. Samozřejmě, jako lektorovi mi lechce lichoť první varianta, ale je životně důležité vnímat i opačné názory, což mě nutí k tomu, abych se zamyslel nad tím, zda čas, který s nimi jako lektor trávím, za to stojí - pro ně i pro mě. Musím si být vědom toho, že lidé přicházející na moje semináře se mnou ztrácejí svůj drahocenný pracovní čas. Proto doba s nimi strávená musí mít pro ně smysl. Nejen ze strany zaměstnanců Čtyřlístku

Jsou proto po takovém korektním začátku reakce většinou velmi pozitivní a po prvotním povzdechu přicházejí námitky, že tyto diskuze přicházejí pro ně příliš pozdě. Pak přijdou i chvíle debaty s vedoucími pracovníky a často je až překvapivé, s jakým zájmem manažeři přistupují k tomu, co si myslí a jaké názory mají zaměstnanci...

Máte jistě možnost srovnávat současnou situaci Čtyřlístku s jinými velkými organizacemi, jež transformaci procházejí anebo jí už prošly. Je zdejší situace něčím specifická?

Každá organizace je něčím specifická, takže musím vycházet vždy nejprve ze základních idejí transformace a z toho, jaké předpoklady by v jejích případech měly být splněny. I když jde často o stejné služby klientům, vždy se liší podmínky i složení klientely, což je specifické, a proto je srovnání těžké. Až dosud jsem nepůsobil přímo v Moravskoslezském kraji a docházely ke mně zvěsti, že Moravskoslezský kraj je v oblasti přístupu k transformaci takřka 'za vodou'. Neměl jsem však možnost přesvědčit se o tom v praxi ani srovnávat, přestože trvale žiji v Bohumíně. Teď začínám vidět 'dovnitř' a můžu srovnávat. V tomto případě nejsem zastáncem čísel, nemohu proto uvádět žádná procenta, ale pokud jde o komunikaci, ta je velmi živá a často i tvrdá, což je pro mě podstatné. Také vnímám, že hloubka komunikace v rámci Triády mezi zadavatelem, zřizovatelem - poskytovatelem a klientem, je tady na vyšší úrovni než na místech, kde jsem dosud působil.

Když zvážíte reálné možnosti jak organizace, tak jejího zřizovatele, myslíte si, že jsou všechny jejich transformační záměry uskutečnitelné a z dlouhodobé perspektivy také udržitelné?

Zdejší záměrem je, že v relativně krátkém čase budou mít všichni klienti organizace to štěstí, že se nastěhují tam, kde budou blíže k lidem a běžnému životu. Věřím tomu, že u většiny klientů se to podaří, i když ve všech případech to nutně nemusí být takové, jak si představoval zadavatel/zřizovatel (statutární město Ostrava). Může se také stát, že dočasně budou klienti v nových

podmínkách šťastnější, dokud si neuvědomí, že s touto životní změnou souvisí i mnohem větší odpovědnost a že nejsou tak „přepečovávaní“, jak byli zvyklí. Avšak působit někomu 'dobro' proti jeho vůli dost dobře nejde. Vystává také otázka, co je vlastně 'přepečovávaní' a zda je vůbec možné určit nějakou hranici, zjistit objektivní míru toho, co ještě je 'přepečovávaní', a co už ne. To, co například poskytovatel považuje za přepečovávaní, může klient považovat za nedopečování... Samozřejmě, každého láká jít do lepšího, ale jen pod velkým příslibem toho, že všechno bude lepší. Ani kvalitu však nelze napínat donekonečna, neboť všechno má své meze a v jednom okamžiku může krásná bublina prasknout. Zde cívají rizika a transformace se může začít kalit. Pak také mohou být klienti, kteří kategoricky prohlásí NE a nechtějí se podřídit transformačním změnám... A tady je další hranice: schopnost připustit si, že vždy se najdou i takoví klienti, kteří se zkrátka transformovat nechtějí za žádnou cenu. Když se dostaneme do situace, že se transformaci brání sám klient, znamená to, že někde nastala chyba. Proto je třeba promyslet při transformaci všechny tyto tři možnosti. Často se setkávám s názorem, že třetí případ nenastane. Ale nejde přece jen o klienty, je tady i rodina a opatrovníci, kteří klienty ovlivňují a vždy najdou argumenty, proč by to pro jejich blízké nebylo vhodné. Jde o velmi složité aspekty, a proto úroveň transformace vyhodnocuji i podle toho, zda individuální lidé vidí transformaci spíše jako pozitivum než negativum. Je tedy třeba hodnotit také podle jednotlivých klientů a s tím musíme počítat. Kromě toho důležitou roli sehrává i nepochopení a nenadšení ze strany pracovníků organizace, což se přenáší i na klienty. Také s tím je třeba počítat nejen v průběhu transformace, ale i do budoucna...

Co byste doporučil těm, kteří se do transformačního procesu teprve chystají vstoupit?

Nesmíme se tvářit, že všechno začíná na zelené louce a s čistým stolem. Základy změny tohoto typu vidíme i v tom, co už bylo, neboť velmi důležitá je jejich kontinuita a kontext, v němž jsou prováděny. Transformace je pro mě především změnou rea-

lizovanou projektem, který má svůj začátek a konec, vstupy a výstupy, omezené lidské a finanční zdroje. Když mluvím o procesu, znamená to primárně opakování aktivit. Proto je transformace především projektem realizujícím změnu: převádí jednu úroveň poskytovaných služeb na jinou a tu pak jistou dobu (do další změny) opakovaně poskytuje. Takže jaké je doporučení? Základem úspěchu transformace je vyladěný vztah klienta a jeho klíčového pracovníka. Vidím je ruku v ruce, ale jako prvního především pracovníka. Existuje řada nevysvětlených věcí právě kolem pracovníků. Po transformaci zůstanou všichni v organizaci? Na jakých pozicích? Proto musíme hned na začátku vždy řešit pohyb, jenž musí být předvídatelný a přijatelný. Pracovníci potřebují přiměřené informace. Když je nedostanou, prázdné místo zaplní vygenerované informační šumy. Je také třeba, aby transformace byla přesně a srozumitelně projektově podchycená. Transformační plán jasně říká: Proč, co, kdo, s kým, pro jaký výstup/výsledek, za co a do kdy. Čtyřlístek má dva projekty, ale ty, které nekryjí celý Čtyřlístek, musí být také napojeny. Pro vedení celkového transformačního projektu je podstatné sladění přístupů statutárního zástupce a projektového manažera (manažera pro transformaci) - člověka, jenž pro realizaci změny tvoří základní dvojici se statutárem. Důležité je, aby propojení obou rolí bylo vzájemně přijatelné, přičemž o dělicí, nebo spíše spojovací čáře, rozhoduje samozřejmě 'statutár'. Jsem velmi opatrný v tom, jak navrhopvat a posuzovat dělení odpovědností a pravomocí mezi nimi. Vždy by to měla být věc dohody. A pak jsou tady finance: hned na počátku transformace je nutné řešit, kolik bude stát transformace služeb a kolik pak rutinní provoz poskytování ztransformovaných služeb. Idea, nebo spíše záměr, hovoří především o hospodárném využití vynaložených finančních prostředků, i když to nutně neznamená, že to bude i nejlevnější... (Z)transformované organizace se určitě budou setkávat na kolbišti s názvem „Síť poskytovatelů sociálních služeb“, kde faktor ztransformovanosti nemusí automaticky znamenat exkluzivitu a neotřesitelné postavení.

Ptala se a fotografovala: BOHDANA RYWIKOVÁ



evropský sociální fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST www.esfcr.cz

