



7 + 3 principy úspěšných služeb

Do této přílohy jsme pro Vás sepsali principy, na kterých by měla Vaše služba stavět. Navrhovaná služba nemusí naplňovat všechny principy, ale pokud se v žádném z principů nenajdete, Váš záměr bude zřejmě mít jen malou šanci ve výzvě uspět. Každý z principů je vysvětlen na dvou příkladech, které berete jako inspiraci a varování pro nastavování Vašich služeb.

Podpořená služba:

Má dobře nastavenou vizi, ke které všechny její činnosti směřují

Mělo by být jasné, čeho se Vaše služba snaží docílit a jaké kroky k tomu povedou. Jak si ukážeme na následujícím příkladu z vězeňského prostředí, změna vize může radikálně ovlivnit nastavení Vašich služeb.



Singapurská vězeňská služba (Singapore Prison Service - SPS) čelila v roce 1998 několika vážným problémům: věznicové byly přeplněné, nedařilo se jim udržet zaměstnance, a ti, kteří tam zůstali, byli přepracovaní a demotivovaní. Veřejností byla tato instituce vnímána velmi negativně, což také nepomáhalo. Vizí organizace v té době bylo udržovat ve věznicích pořádek a bezpečí, což se projevovalo například tím, že dozorcí museli periodicky rotovat mezi jednotlivými věznicemi - věc, která zvýšila bezpečí, ale měla za následek to, že dozorcí vězně moc neznali.



Nové vedení SPS přeneslo těžiště vize na reintegraci pachatelů do společnosti. Tomu přizpůsobilo své aktivity i organizační strukturu: vytvořilo systém tzv. Housing units, ve kterých stáli dozorcí zároveň plnili role mentorů a poradců nebo se zasadilo o větší zapojení rodin vězňů do jejich života, což jim po propuštění umožnilo větší životní stabilitu. Sada těchto a mnoha dalších opatření vedla k tomu, že v Singapuru prudce klesla recidiva (ze 44,4% v roce 1998 na 26,5% v roce 2009) a z SPS se stal jeden z nejobdivovanějších a nejvyhledávanějších zaměstnavatelů.¹

¹ Přečtěte si celou případovou studii na odkazu <https://www.pgionline.com/wp-content/uploads/2015/08/The-Story-of-the-Singapore-Prison-Service.pdf>



Vychází z existujícího poznání v dané oblasti

Ani při vytváření nových služeb nezačínáte na zelené louce. Ať už řešíte jakýkoliv problém či potřeby Vašich klientů, jistě už byl na světě někdo, kdo to zkoušel před Vámi. Není nutné stále dokola vymýšlet kolo. První návrh služby by měl být založen na existujícím stupni poznání. Neopomíjejte zkušenosti Vašich předchůdců, ale naopak je aktivně vyhledávejte a používejte.



Program Scared Straight je zaměřen na prevenci kriminality mladistvých, v jehož rámci se vytípaná problematická mládež posílá na exkurzi do vězení. Cílem bylo vystrašit je ukázkou možné budoucnosti a tím je přimět "sekat latinu". Evaluace programu ale ukázala, že kriminalita těchto lidí po návštěvě vězení ve srovnání s kontrolní skupinou naopak stoupla. Ukázalo se, že mladí viděli ve věznicích svoje vzory a poprvé si tam připadali přijatí do společnosti, i když kriminální. Takže je to ke kriminální kariéře spíše než cokoliv jiného povzbudilo. Navzdory této evidenci program ještě dlouhou dobu pokračoval a jeho obměny ve světě dodnes běží.²



Brněnský projekt Rapid Rehousing je oproti tomu založen na dlouhodobě vyhodnocované evidenci ze USA a západní Evropy, kde bylo prokázáno, že přístup 'bydlení především'³ výrazně zvyšuje kvalitu života nastěhovaných a zároveň šetří státní rozpočet. Ze všech alternativ mají lidé v tomto programu největší šanci, že si bydlení udrží. Projekt Rapid Rehousing proto při řešení problému bezdomovectví rodin v Brně použil právě tento přístup. A i v Brně projekt ukazuje, že tento způsob řešení pomáhá a šetří zdroje.⁴

Má zjištěný nejen zájem cílové skupiny, ale hlavně její reálné potřeby

Reálné potřeby Vaší cílové skupiny se mohou zásadně lišit od toho, co si o ni myslíte i od toho, co Vám lidé sami řeknou, nebo co zjistíte v rámci dotazníku. Před zavedením nové služby byste proto ideálně měli strávit nějaký čas odhalováním skutečných přání a potřeb Vašich klientů. K tomu je potřeba nespolehat se jen na dotazníky, ale skutečně se s klienty potkat a poslouchat je, případně pozorovat, jak žijí.



Jedna česká knihovna zjišťovala pomocí dotazníku zájem o rozšíření svých služeb, a na základě toho, že v něm spousta lidí volala po víkendové otevírací době, ji celkem nákladně rozšířili i o

² <https://campbellcollaboration.org/library/juvenile-delinquency-scared-straight-etc-programmes.html>

³ Z anglického originálu *Housing first*, základy principu jsou popsány např. zde https://en.wikipedia.org/wiki/Housing_First

⁴ <https://hf.socialnibydeni.org/rapid-re-housing-brno>



sobotu a neděli. V tyto dny tam nakonec ale nikdo nechodil, reálná potřeba klientů tedy byla jinde, přestože lidé v dotazníku odpovídali tak, jak odpovídali. Ať už bylo důvodem, cokoliv, tato zkušenost ukazuje, že při zjišťování potřeb je nutné se s klienty potkat a mluvit napřímo, pouhé odpovědi v dotazníku pro tyto účely nefungují.



Tým z ústřední budovy Městské knihovny v Praze se v inkubátoru našeho projektu CIDES na základě mapování příležitostí začal věnovat možnostem spolupráce s dětským domovem. V souladu s výsledky výzkumu, zahrnujícího představitele této organizace (na úrovni stakeholdera), navrhli koncept služby založený na učení dětí lépe se orientovat ve světě. Detailní mapování u cílové skupiny, tj. U samotných dětí, ale odhalilo, že potřeby dětí spočívají spíše ve vytvoření prostředí, ve kterém by mládež z dětských domovů mohla aktivně bourat bariéry, které vůči ní ve společnosti existují. Koncept prototypu byl tedy na tomto základě radikálně upraven.⁵

Je vytvářena a testována společně s jejími koncovými uživateli

Uživatelé služby mohou totiž mít velmi zajímavé vhledy a zkušenosti, které lze jen těžko předjímat - a často na ně sami přijdeme až ve chvíli, kdy bude služba hotová a bude se jen obtížně měnit.



Italská nezisková organizace chtěla pomoci chudé ghanské vesničce k větší potravinové samostatnosti. Překvapilo ji, že v úrodném údolí, ve kterém se rozkládala, nepěstovali vesničané žádné plodiny. Dobrovolníci proto dovezli semínka rajčat z Itálie a dali se do práce. Rajčata rostla jako z vody a brzy již měla být zralá a připravena k distribuci vesničanům. Jenže v den předpokládané sklizně se z řeky vynořila stovka hrochů a všechna rajčata snědla. Vesničané na to: "Právě proto tady nic nepěstujeme." Italové se ptali, proč jim to nikdo neřekl dříve. "Nikdy jste se nezeptali," odvětili vesničané.⁶



V populaci nejchudších rodin nejméně rozvinutých zemí světa se nacházelo velké procento rodin s podvyživenými dětmi, současně ale výzkumníci našli část rodin bez větších problémů s podvyžívou. Zkoumáním „těch, kteří to zvládají“ se zjistilo, že tyto rodiny obohacují jídelníček o korýše a hmyz. Šlo o místní, účinnou a snadno přenositelnou strategii, kterou se posléze poměrně dobře podařilo zavést i v těch rodinách, které to nedělaly a jejichž děti podvyžívou trpěly.

⁵ <https://kisk.phil.muni.cz/cs/co-resime/projekty/socialni-inovace-v-knihovnach>

⁶ https://www.ted.com/talks/ernesto_sirolli_want_to_help_someone_shut_up_and_listen



Reaguje na individuální situaci každého klienta

Služba by měla být uzpůsobena reálným potřebám každého klienta, neměla by být tabulkovým produktem šitým pro neexistujícího průměrného občana.



Tým Locality zdokumentoval případ Ruth, matky dvou dětí a oběti domácího násilí, který se stal ve Velké Británii. Ruth se po mnoha životních peripetiích proměnila z úspěšné byznysmenky na nemocnou ženu závislou na sociálních dávkách a pomoci druhých, a navíc jí byly odebrány obě děti. A to navzdory tomu, že mezi lety 2001 a 2008 (kdy se její situace postupně zhoršovala) s ní přišlo do kontaktu 112 pracovníků sociálních služeb a v součtu bylo na řešení její situace vynaloženo z veřejných prostředků 106 777 liber. Ukázalo se, že jí značná část ze služeb nepomohla zajistit to, co skutečně potřebovala, ale vždycky jen to, na co měla tabulkově nárok (některé věci opakovaně, i když se prokázaly jako neúčinné).⁷



Brněnský projekt Rapid Rehousing, testující v českých podmínkách principy housing first, před nastěhováním s rodinami probere, jaký druh a intenzita podpory bude třeba pro udržení si bydlení. Dokonce i způsob párování rodin a sociálních pracovníků je individualizovaný; používá se metoda ze zahraničního projektu HVO querido. Ta je založena na předpokladu, že každý pracovník má nějaký přirozený styl práce, stejně jako každému klientovi sedí a pomáhá jiný styl práce (ten není statický – může se v čase měnit). Pro co nejlepší napojení na klienta je důležité vybrat pracovníka, který mu bude vyhovovat a rozvíjet.

Zvyšuje kompetence cílové skupiny místo jejich udržování v závislosti na pomoci

Cílem služby by mělo být, aby byla potřeba co nejkratší dobu, tedy aby se klient co nejdříve postavil na vlastní nohy. Toto je v kontrastu s tzv. přepečováním, kdy se klientům poskytují i služby (dost často proto, že se jedná o standardizovaný balíček, viz předchozí princip), které by klient jinak zvládal sám, čímž se posiluje jeho závislost na poskytované službě.



V Nizozemsku funguje mnoho organizací, které pomáhají pacientům propuštěných z nemocnic zotavit se. Většina jich funguje na principu přísné dělby práce: o jednoho člověka se stará až 20 sester najednou, každá přijede, vykoná jeden úkon a zase odjede (na každý výkon je přesně daný

⁷ Podrobné info v brožurce Locality <https://locality.org.uk/wp-content/uploads/2018/03/Locality-Report-Diseconomies-updated-single-pages-Jan-2017.pdf>, strana 29



počet minut, za jak dlouho se má úkon zvládnout). Není čas zjišťovat, jestli se nějaké úkony staly postupně nadbytečnými.



Zakladatel jedné z těchto organizací, Jos de Blok, byl stávajícím systémem frustrován natolik, že svojí organizaci Buurtzorg založil na radikálně odlišných principech. Kromě spousty jiných inspirativních prvků jeho zdravotní sestry z nizozemské organizace nedělají nic, co může pacient udělat sám. Výsledkem jejich služeb je o dost rychlejší uzdravení než u konkurenčních služeb. Zároveň tím naplňují misi jejich organizace - cílem jejich služby je, aby ji její klienti přestali co nejdříve využívat.⁸

Má zabudovaný způsob jednoduchého zjišťování zpětné vazby a neustálého zlepšování

Služba by neměla být měřena výstupy - tedy kolik klientů Vám prošlo pod rukama ani kolik času jste s nimi strávili. Efektivnost služby by měla být měřena reálným řešením problémů Vašich klientů.



Amsterdamská organizace Childprotect zabývající se ochranou ohrožených dětí se v minulosti při hodnocení práce soustředila na počet dětí, se kterými jeden zaměstnanec pracoval, a jejich časovou kapacitu pro nabírání nových případů. Měření se tedy zaměřovalo pouze na kvantitu práce, ale nikoliv na její kvalitu a přidanou hodnotu klientům.



Organizace Childprotect v posledních letech prošla radikální proměnou a nyní měří svojí práci skrze jednoduchou otázku: Do jaké míry na stupnici od 0 do 10 je dítě v bezpečí? Stupnice je tvořena osmi otázkami, které si jejich klíčový pracovník musí zodpovědět. Posun po stupnici pak slouží jako začátek k diskusi nad mechanismy jednotlivých příkladů (co fungovalo, co ne, co je třeba ještě zkusit?), ne jako nástroj kontroly práce jednotlivých zaměstnanců.⁹

⁸ Více informací o fungování Buurtzorg a podobných organizací naleznete v knize Frederica Laloux *Budoucnost organizací* (2016, nakladatelství Peoplecomm).

⁹ Přečtěte se celou případovou studii na odkazu

https://ec.europa.eu/esf/transnationality/filedepot_download/1028/825.



Využívá existující zdroje místo vytváření nových struktur

Služba by se měla co nejvíce soustředit na to, jaké struktury už v dané oblasti jsou, a snažit se je co do největší míry využít, než vytvářet nové struktury, pozice a nástroje, které budou mít už z definice daleko menší šanci na udržitelnost.



Projekt Pes asistent reagoval na problém dlouhého a drahého výcviku asistenčních psů pro zdravotně postižené. Nápad projektu spočíval v překlopení rolí osob se zdravotním postižením z pasivních čekatelů na trenéry. Klienti tedy psa dostali v rámci týdnů po podání žádosti (místo standardního půlroku) a skrze trénování psa si zvyšovali kompetence i oni. Klasická win-win situace...¹⁰



Projekt 3S při poskytování své terénní pečovatelské služby co nejvíce využívá lidi v sousedství pečované osoby, které přetváří na neformální pečovatele. Službu tak zlevňuje a zefektivňuje a navíc je i kvalitnější - služby se mimo jiné poskytují i večer a o víkendech, tedy mimo provozní dobu klasické pečovatelské služby.¹¹

Zajímavé principy pro extra inspiraci

- **Využívá poznatky z behaviorálních věd**

Například bohatou sadu znalostí o sociálních normách. Jakým způsobem mohou informace o chování ostatních lidí ovlivňovat Vaše jednání? Přesvědčte se na následujících příkladech:



Národní park v Arizoně chtěl zabránit lidem krást odtamtud zkamenělé dřevo. V parku tedy byly vztýčeny cedule s nápisem: 'Mnoho návštěvníků si v minulosti odneslo dřevo z tohoto parku, čímž ho nenávratně změnili'. Toto varování ale nemělo na krádeže žádný vliv, nápis se tedy změnil na: 'Vaše dědictví je každým dnem vandalizováno drobnými krádežemi zkamenělého dřeva, ročně se ho ztrácí 14 tun.' Tato cedule už efekt měla, akorát přesně opačný: počet krádeží vzrostl z 5 na 8

¹⁰ <http://elvahelp.cz/projekty/nase-projekty/>

¹¹ https://www.esfcr.cz/projekty-opz/-/asset_publisher/ODuZumtPTtTa/content/3s-sireni-efektivniho-modelu-pecovatelske-sluzby?inheritRedirect=false



procent. Nápisy totiž v návštěvnicích vyvolávaly pocit, že krádeže dřeva jsou časté a sociálně přijatelné chování.¹²



Studenti z univerzity San Marcos svým behaviorálním experimentem chtěli docílit snížení plýtvání elektřinou v domácnostech. Svému vzorku tedy poslali 4 různé varianty dopisů: první upozorňovala, kolik dolarů mohou zodpovědnějším chováním ušetřit, druhá apelovala na environmentální rizika, třetí na 'dobré americké občany'. Ani jeden typ dopisů nezpůsobil u svých recipientů žádnou změnu. Až ten čtvrtý, který porovnával Vaši spotřebu elektřiny s lidmi v sousedství, měl na míru šetření překvapivě velký pozitivní efekt. Sociální tlak Vašeho okolí je totiž velmi účinný nástroj pro změnu chování.¹³

- **Bere znevýhodnění své cílové skupiny jako nevyužitou příležitost**

Tento princip bude nejlépe vysvětlen rovnou pomocí dvou příkladů.



Thorkil Sonne si u svého dítěte, které bylo diagnostikované s poruchou autistického spektra, všiml dvou zajímavých dovedností: skvělé paměti a neuvěřitelného citu pro detail. Poté, co zjistil, že vyhlídky na zaměstnání jsou u těchto lidí mizivé, založil společnost Specialisterne, která těchto dovedností využívá a trénuje autisty na práci s počítači. Protože mají autisté desetkrát nižší chybovost v testování software, jsou pak vyhledávanými zaměstnanci.¹⁴



Projekt Discovering hands využívá toho, že nevidomí mají daleko více rozvinutý hmat než většinová populace. Zaměstnává tedy slepé ženy, které se snaží u pacientek odhalit raná stádia rakoviny prsou. A dělají to s o 50 % větší úspěšností než gynekologové.¹⁵

- **Bourá předsudky vůči své cílové skupině**

Níže uvádíme pro inspiraci dva typy služeb, které se kromě své cílové skupiny soustředí i na boření předsudků a mýtů kolujících ve veřejném prostoru.

¹² Cialdini, R. B., Demaine, L. J., Sagarin, B. J., Barrett, D. W., Rhoads, K., & Winter, P. L. (2006). Managing social norms for persuasive impact. *Social influence*, 1(1), 3-15

¹³ https://www.ted.com/talks/alex_laskey_how_behavioral_science_can_lower_your_energy_bill

¹⁴ www.specialisterne.com

¹⁵ <https://zeroproject.org/practice/discovering-hands-germany/>



Sociální podnik Pragulic Vás vezme na procházku Prahou s bezdomovcem, který ji zná trochu z jiného úhlu, než běžní turističtí průvodci. Během prohlídky se dozvíte nejen o temné stránce našeho hlavního města, ale také o životní cestě Vašeho průvodce. Je velká šance, že se po této prohlídce už nikdy nebudete dívat na bezdomovce stejnýma očima.¹⁶



Rozbíhající se brněnský projekt Symbios spolu ubytuje studenty vysokých škol a mládež opouštějící dětské domovy. Projekt by měl pomoci jak studentům převážně sociálních oborů přetvořit si svůj pohled na tuto cílovou skupinu, tak i dětem z dětských domovů prosadit se v dospělém světě.¹⁷

Ale hlavně nezapomeňte:

- **Skvělé služby mohou poskytovat jen skvělí a šťastní zaměstnanci**

Šťastnější lidé jsou pro organizaci mnohem přínosnější. Mají lepší výsledky, jsou kreativnější, ochotnější pustit se do řešení problémů, dokáží efektivněji spolupracovat, dokonce jsou i méně nemocní. Chcete vědět, jak využít vnitřní motivace a mít šťastnější zaměstnance? Jak zaujmout a udržet skvělé kolegy? Přečtěte si naše krátká shrnutí na téma [šťěstí v práci](#)¹⁸ a [motivace](#)¹⁹.

¹⁶ <https://pragulic.com/>

¹⁷ Více informací např. tady: <https://www.muni.cz/pro-media/tiskove-zpravy/projekt-symbios-nabidne-pomoc-lidem-odchazejicim-z-detskych-domovu>

¹⁸ https://drive.google.com/file/d/1W6SuJ3l53dYNn-gn5_Vy7ZU7boZU4w9A/view

¹⁹ <https://drive.google.com/file/d/1dfRB7l2RCgds0O-92CPuzWzyez8SC54Z/view>