

## Důvěra jako základ společného učení: Human Learning Systems a práce pro systém v oblasti duševního zdraví dětí a mladých na Plzeňsku

Ing. Vladimír Kváča, Ph.D.

DušeVní servis (Ordinarius, z. s.)

Ve veřejných službách často uvažujeme o změně na úrovni jednotlivých klientů nebo organizací. Méně často však zaměříme pozornost na samotný systém – tedy na síť vztahů, pravidel, kulturních očekávání a způsobů práce, které dohromady vytvářejí prostředí, v němž veřejné služby vznikají a působí. S *DušeVním servisem* (<https://www.dusevniservis.cz/>) na Plzeňsku si klademe za cíl právě to: pomáhat systému péče o duševní zdraví dětí a mladých lidí se lépe učit. Inspirací je přístup Human Learning Systems<sup>1</sup> (HLS), který chápe veřejné služby jako komplexní, lidsky zakotvené a především – učící se (<https://www.humanlearning.systems/>).

### Proč mluvíme o systémech?

Jedním z klíčových východisek HLS je systémové myšlení. Život každého člověka je chápán jako jedinečný systém vztahů a faktorů, které společně utvářejí jeho možnosti žít dobrý život. Stejně tak i služby, které mu mají pomoci, nejsou samy o sobě zdrojem výsledků – ty vznikají až ve vzájemné interakci všech aktérů a struktur, které se podílejí na jeho podpoře. Z pohledu HLS se proto klíčová otázka posouvá: *Ne jak službu zefektivnit, ale jak vytvořit podmínky, aby celý systém mohl vytvářet zdravější prostředí pro rozkvět lidí.*

Tato změna pohledu má praktické důsledky. Pokud považujeme veřejnou službu za „návod“ nebo „zásah“, usilujeme o její optimalizaci, standardizaci, evaluaci podle předem daných metrik. Pokud ji ale chápeme jako *proces společného učení*, pak klíčovou schopností všech zúčastněných – pracovníků, manažerů, institucí i samotných klientů – je schopnost vnímat realitu, reflektovat zkušenosti a adaptovat se na nové poznání.

### Human Learning Systems: tři klíčové principy

Human Learning Systems, jak jej formuloval tým kolem Tobyho Lowea, vychází z empirického pozorování toho, co činí některé veřejné služby efektivnějšími v podpoře lidského rozkvětu. Na základě případových studií z praxe definuje HLS tři základní principy:

1. **Lidskost** – uznání jedinečnosti každého člověka a jeho práva definovat, co znamená žít dobrý život.
2. **Učení** – schopnost reflektovat, zkoumat a adaptovat se jako hlavní strategie řízení a zlepšování služeb.

---

<sup>1</sup> Viz např. (Brogan et al. 2021; Lowe et al. 2022; Kváča 2021)

### 3. **Práce se systémem** – orientace nikoliv na jednotlivé výkony, ale na podporu spolupráce a zdravého fungování celého systému služeb.

Tyto principy se vzájemně posilují a vytvářejí rámec pro veřejné služby, které jsou efektivní nikoliv navzdory složitosti lidského života, ale právě díky tomu, že ji berou vážně.

#### **Co to znamená v naší praxi?**

V rámci naší vize chceme, aby „*bylo méně psychických problémů a ty, které už vznikly, se dobře a rychle řešily*“. Na základě toho, si v duchu HLS definujeme systém, který nás zajímá a na který chceme působit. V tomto systému jsou všichni, kdo mají nějakou roli ve vzniku a řešení psychických problémů u dětí a mladých na Plzeňsku – ať už o tom vědí, nebo ne. Naší vizí je systém, který se dokáže „vidět a pochopit sám sebe“ – tedy učící se systém, který je schopný zlepšovat svou schopnost podporovat duševní zdraví dětí a mladých lidí.

Aktivně se snažíme o „system stewardship(Hallsworth 2011)<sup>2</sup>“ tohoto systému.

Koncept **system stewardship** – volně přeložitelný jako *správcovství systému* – vychází z přesvědčení, že žádný jednotlivý aktér nemůže „řídit“ složitý systém veřejných služeb shora. Místo řízení pomocí kontroly a výkonových ukazatelů nabízí stewardship roli koordinátora, který pečuje o kvalitu vztahů, sdíleného porozumění a učícího se prostředí napříč systémem. Steward nepřichází s hotovými řešeními, ale vytváří podmínky, v nichž může systém sám hledat, co funguje – a co ne. V praxi to znamená např. propojování aktérů, facilitaci dialogu mezi službami, zviditelňování neviditelných bariér a podněcování experimentů, z nichž se lze společně učit. System stewardship je tedy **prací na systému, nikoliv jen v něm** – a je klíčovou součástí přístupu Human Learning Systems. Teorie i praxe ukazují, že role „správce systému“ může být neformální a dokonce i distribuovaná mezi více aktérů v systému (ideálně všechny) – každý kdo napomáhá systému, který je vymezen svým účelem, se lépe učí a mění k lepšímu, hraje roli správce.

Na praktické rovině to znamená mnoho věcí, o které se snažíme například pod záminkou organizace kulatých stolů, například:

- Vytváření **prostoru pro společné učení** mezi školami, sociálními pracovníky, zdravotním sektorem a službami v oblasti duševního zdraví.
- **Zviditelňování systémových bariér** a neviditelných ztrát, které vznikají roztržtím služeb nebo nedostatkem vzájemné důvěry.
- **Experimenty zaměřené na proměnu malých subsystémů**, např. způsobu spolupráce pedopsychiatrů a dětských praktických lékařů nebo propojení školní a terénní podpory.

---

<sup>2</sup> Viz např. (Hallsworth 2011)

- **Podpora psychologického bezpečí** jako předpokladu pro skutečnou změnu – bez důvěry není možné sdílet nejistotu, klást si otázky a učit se z chyb. S tím souvisí i šíření facilitačních postupů, které psychologické bezpečí (Geraghty 2021) podporují (zde máme rádi například techniky Liberating Structures (<https://www.liberatingstructures.com/>))<sup>3</sup>.

Jedním z příkladů konkrétní práce na systému byla sonda do praxe nízkoprahových zařízení pro děti a mládež (NZDM), která se zaměřila na to, jak tato zařízení pracují s klienty zažívajícími psychické obtíže. Sonda probíhala v několika fázích: nejprve jsme s podporou České asociace streetwork (děkujeme Vendy Egermaierové!) sesbírali kazuistiky od pracovníků šesti NZDM a další informace z praxe. Ty jsme jen deskriptivně shrnuli (záměrně bez větší interpretace zjištění) a následně jsme se ve skupině asi 12 lidí - pracovníků NZDM a kolegů z Duševního servisu setkali k procesu společného porozumění a hledání významu, tzv. collective sensemaking, který je v duchu Human Learning Systems klíčovým mechanismem učení.

Využili jsme při tom facilitační postupy vycházející z repertoáru Liberating Structures, které pomohly vytvořit prostředí, kde se mohl zapojit každý účastník – bez ohledu na svou roli, zkušenosti či vyjadřovací sebejistotu. Například díky struktuře 1–2–4–All jsme umožnili každému formulovat své postřehy a otázky nejprve individuálně, poté ve dvojicích a malých skupinách, a nakonec je sdílet v plenární diskusi. To podpořilo rovnoměrnější rozložení hlasu a zvýšilo kvalitu společné reflexe. Výsledkem bylo nejen hlubší porozumění tomu, co se ve službách skutečně děje (např. jaký význam má ticho nebo vyhýbání se kontaktu u některých klientů), ale také pojmenování konkrétních kroků, které mohou jednotlivé organizace i celý místní systém podniknout – a domluvili jsme si malé experimenty ve spolupráci, na které nepotřebujeme ani souhlas někoho dalšího, ani dodatečné zdroje.

Tato zkušenost ukazuje, že učení se jako strategie řízení není jen abstraktní ideál – pokud vytvoříme strukturovaný a zároveň důvěrný prostor pro sdílení různých perspektiv, vzniká skutečná možnost změny. V systémech, kde se lidé běžně mluví nebo mluví „každý svým jazykem“, mohou dobře zvolené facilitační přístupy sehrát roli tlumočnicků a akcelérátorů smysluplné spolupráce.

### **Učení jako manažerská strategie**

Jedním z revolučních aspektů HLS je pojetí **učení jako strategie řízení**. Ve složitém světě, kde příčiny a následky nejsou přímočaré, nemá smysl řídit služby skrze výstupy a indikátory – místo toho se zaměřujeme na vytváření prostředí, kde se všichni mohou učit ze své práce. Klíčovou rolí manažerů a koordinátorů se tak stává facilitace tohoto prostředí: vytváření bezpečných podmínek pro sdílení, reflexi a adaptaci.

Zkušenost z Plzně ukazuje, že takový přístup není utopický. Když se změní důraz – z kontroly na důvěru, z hodnocení výkonu na zkoumání praxe – začínají se měnit i

---

<sup>3</sup> Viz např. (Lipmanowitz a McCandless 2013)

vztahy mezi aktéry systému. A právě tyto vztahy jsou podle HLS tím hlavním, co určuje, zda se služba může stát skutečnou oporou v životě lidí.

### **Závěr: Důvěra jako předpoklad změny**

Ve složitých systémech neexistují jednoduchá řešení. Existují však podmínky, za kterých se může objevovat nová kvalita – mezi nimi je klíčová **důvěra**. Ne jako abstraktní hodnota, ale jako konkrétní zkušenost vztahu, ve kterém je možné říci: *Nevím si rady, nefunguje to, pojďme to zkusit jinak.*

Human Learning Systems nám v tomto směru poskytuje rámec, jazyk i oporu v hledání nových způsobů podpory v oblasti veřejných služeb. Projekt Duševní servis je jedním z pokusů tento přístup žít v české realitě. Není to jednoduchá cesta – ale možná právě díky tomu je smysluplná.

Zdroje:

BROGAN, Andy, Gabriel EICHSTELLER, Melissa HAWKINS, Hannah HESSELGREAVES, Bridget NURRE JENNIONS, Toby LOWE, Dawn PLIMMER, Vita TERRY a Guy WILLIAMS, 2021. *Human Learning Systems: Public Service for the Real World* [online]. ISBN ISBN: 978-1-9161315-2-1. Dostupné z: <https://realworld.report/>

GERAGHTY, Tom, 2021. *The Four Stages of Psychological Safety | Psychological Safety* [online] [vid. 2022-03-29]. Dostupné z: <https://www.psychsafety.co.uk/the-four-stages-of-psychological-safety/>

HALLSWORTH, Michael, 2011. *System Stewardship : The Future of Policy Making?* [online]. B.m.: Institute for Government. Working paper. Dostupné z: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/publications/system-stewardship>

KVÁČA, Vladimír, 2021. Vinarice Prison - Case Study. *Human Learning Systems* [online] [vid. 2021-04-21]. Dostupné z: <https://www.humanlearning.systems/uploads/Vinarice%20Prison%20-%20Case%20Study.pdf>

LIPMANOWITZ, Henri a Keith MCCANDLESS, 2013. *The Surprising Power of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash A Culture of Innovation*. ISBN 978-0-615-89337-2.

LOWE, Toby, Chandrima PADMANABHAN, Des MCCART, Karen MCNEILL, Andy BROGAN a Mark SMITH, 2022. *Human Learning Systems: A practical guide for the curious* [online]. Full Version 1.1. B.m.: Centre for Public Impact, Healthcare Improvement Scotland, Iriss [vid. 2022-10-04]. Dostupné z: <https://www.humanlearning.systems/reports/>