



# JAK FUNGUJÍ TÝMY, KTERÉ ÚSPĚŠNĚ TRANSFORMUJÍ STÁTNÍ SPRÁVU ČR

[www.inovacnitymystatnispravy.cz](http://www.inovacnitymystatnispravy.cz)

Veronika Dufek, František Pfann, Johana Šperlová, Erik Vaněk

Listopad 2024

# OBSAH

## Manažerské shrnutí

<b>Proč inovativní týmy ve státní správě?</b>	1
<b>Jak výzkum probíhal?</b>	2
<b>Zjištění vyplývající z výzkumu</b>	3
<b>12 zjištění o fungování inovativních týmů ve státní správě ČR</b>	4
K úspěšnému náboru kvalitních členů týmu je třeba intenzivně síťovat a před kandidáty vyzdvihnout silnou vizi a smysluplnost práce	5
Aktivní práce s obecnými cíli může motivovat a utužovat inovativní týmy	7
Úřednice a úředníky v inovativních týmech udržuje motivované a šťastné převážně dopad, zajímavá práce a dobrá atmosféra v týmu	9
Vzájemná důvěra v týmu a prostor pro dělání chyb je důležitým podhoubím pro inovace	11
Inovativní týmy vedou schopní manažeři a manažerky s velkou odolností a odvahou	13
Sebeřízené fungování týmů a znalost systému pomáhají k efektivitě a dosahování výsledků	15
Inovativní týmy využívají konceptu učící se organizace	17
Silné mezilidské vztahy zvyšují efektivitu týmů	19
Filtrování informací vedením přináší svobodu pro efektivní práci týmu	20
Vytváření vztahů napříč institucemi pomáhá k dosahování vlastních cílů, ale i k posilování pocitu sounáležitosti	21
Podpora „shora“ je nezbytná pro dosahování významných změn ve státní správě	23
Týmy, které vznikají na zelené louce, mají větší prostor pro vlastní nastavení agendy i způsobu práce	25
<b>Metodologie a omezení výzkumu</b>	28
Metodologie výzkumu	29
Omezení a bariéry výzkumu	33

## Zdroje

# MANAŽERSKÉ SHRNUÍ

Představte si, že jste součástí týmu na ministerstvu, který každý den čelí výzvám spojeným s byrokratickým a často rigidním systémem státní správy. Možná máte skvělé nápady, jak věci zlepšit, ale narážíte na překážky a rezistenci vůči změnám. Takto se někdy cítí inovativní týmy, které se snaží transformovat českou státní správu zevnitř. Jsou to často izolované ostrůvky v moři zavedených postupů. Jejich odhodlání a kreativita ale ukazují, že změna je možná.

Cílem tohoto výzkumu bylo **pochopit inovativní týmy v české státní správě**, popsat jejich fungování, identifikovat faktory umožňující jim transformovat své okolí a zjistit, co potřebují pro úspěšné zavádění změn.

Pro sběr dat jsme zvolili metodu polostrukturovaných hloubkových rozhovorů s členy a členkami inovativních týmů. Rozhovory probíhaly během dubna 2024, většinou online, a trvaly 60–120 minut. Nasbíraná data jsme pak podrobili důkladné analýze, abychom v nich odhalili opakující se vzorce a témata.

Postupně jsme formulovali klíčová zjištění a seskupovali je do provázaných celků. **Výsledkem je sada klíčových zjištění, která jsou jistou sondou do fungování inovativních týmů** a poukazují na faktory, jež jsou pro jejich úspěch zásadní.

Výzkum ukázal, že úspěšnost inovativních týmů závisí na schopném vedení, motivaci, pevných vztazích, důvěře a osobní zodpovědnosti. Klíčová je podpora vrcholového vedení a získání lidí s jasnou vizí a odhodláním. Schopnost týmů transformovat státní správu vychází ze sdílené vize, strategických partnerství, svobody hledat vlastní řešení a znalosti prostředí.

Věříme, že naše zjištění mohou být inspirací pro všechny, kteří usilují o modernizaci státní správy a vytvoření prostředí více nakloněného inovacím. Zároveň doufáme, že výzkum přispěje k větší podpoře a ocenění práce inovativních týmů jakožto důležité hybné síly pozitivních změn ve státní správě.

# ÚVOD: KDO JSME A PROČ JSME STUDOVALI INOVATIVNÍ TÝMY VE STÁTNÍ SPRÁVĚ?

Česká státní správa může působit jako rigidní a byrokratické prostředí, kde se těžko dělají změny. Byrokracie má ve státních institucích své místo, jelikož chod veřejné správy musí být dlouhodobě stabilní a předvídatelný. Někdy ale tato těžkopádnost může být spíš na škodu – třeba když je potřeba rychlá reakce nebo při zavádění inovací.

Ve státní správě ale najdeme i týmy, které pracují jinak. Neřídí se tradičními pravidly a snaží se měnit systém zevnitř. Organizují si práci novými způsoby a volí ambicióznější cíle. Těchto týmů je málo, jsou to jisté „ostrůvky pozitivní deviace“. Ukazují, jak můžeme státní správu postupně modernizovat a krok po kroku vytvářet funkční podporu pro moderní stát.

Náš tým (Veronika Dufek, František Pfann, Johana Šperlová, Erik Vaněk) spojuje studium designu informačních služeb na Katedře informačních studií a knihovnictví (KISK) na FF MUNI. Během společného výzkumu jsme se zaměřili na mapování těchto inovativních týmů ve státní správě. Popisujeme jejich fungování, co jim umožňuje státní správu měnit a co k tomu potřebují. Toto téma je pro nás důležité, jelikož věříme, že inovace přicházející zespoda mohou mít dopad na celé systémy.

Děkujeme KISKu a hlavně Josefovi Kocurkovi, Romanovi Hřebeckému a Romanovi Sellnerovi Novotnému za podporu a prostor k vytvoření tohoto reportu.

## JAK VÝZKUM PROBÍHAL?

Výzkum probíhal od února do května 2024. V první fázi jsme se zaměřili na definici výzkumného záměru pomocí mapovacích rozhovorů a studia relevantních globálních frameworků.

Ve druhé fázi jsme prováděli polostrukturované hloubkové rozhovory se 14 respondenty z různých státních institucí. Respondenti museli být klíčovými členy týmů, které úspěšně transformovaly státní správu. Rozhovory pomohly odhalit faktory, zdroje a podpory potřebné pro úspěšnou transformaci.

Analýza dat zahrnovala kódování rozhovorů, rozdělení na tematické kategorie a následnou syntézu klíčových zjištění. Proces vyústil v tvorbu zjištění, která popisují zkušenosti a strategie inovativních týmů. Kompletní metodologie výzkumu je popsána na konci reportu.

V průběhu výzkumu i v této zprávě používáme termíny „inovativní týmy“ nebo „transformující týmy“. Označujeme tak týmy, které aktivně hledají nové způsoby a postupy pro zlepšení procesů, služeb nebo pracovního prostředí. Tyto týmy jsou otevřené změnám, experimentují s moderními nástroji a přístupy a snaží se přijít s efektivnějšími nebo vstřícnějšími řešeními pro veřejnost. Překonávají zažité stereotypy státní správy, kladou důraz na spolupráci a sdílení znalostí a rozvíjejí činnost svého úřadu či organizace směrem k vyšší efektivitě a orientaci na potřeby uživatelů.

# ZJIŠTĚNÍ VYPLÝVAJÍCÍ Z VÝZKUMU

Z výzkumu vyplývá 12 témat, která odpovídají na tři hlavní otázky:

- 1) Jak fungují týmy, které úspěšně transformují státní správu?
- 2) Za jakých okolností tyto týmy vznikají?
- 3) Co těmto týmům umožňuje státní správu transformovat?

V této sekci popisujeme, že úspěšná transformace státní správy závisí na odolných a dobře vedených týmech s jasnou vizí a podporou vrcholového vedení. Klíčovým faktorem je motivace členů týmu, kteří jsou poháněni touhou měnit věci k lepšímu a pracovat na smysluplných projektech. Úspěch se odvíjí od pevných vztahů, vzájemné důvěry a osobní odpovědnosti, které podporují efektivní spolupráci a vysokou kvalitu práce. Týmy, které dosahují změn, těží z aktivního budování sítí napříč institucemi, což jim zajišťuje potřebné zdroje a podporu. Schopnost filtrovat podněty zvenčí a zaměřit se na to podstatné, spolu s ochotou překonávat zavedené postupy, jim umožňuje dosahovat průlomových výsledků i v komplexním prostředí státní správy.

Jednotlivá zjištění jsou doplněna o citace lidí ze státní správy, kteří nám v rámci výzkumu poskytli rozhovory. **Jelikož chceme používat inkluzivní jazyk, ve zjištěních střídáme mužský a ženský rod.** Pořadí témat není pevně dané – text je možné procházet na přeskáčku nebo se zaměřit jen na vybrané části.

# 12 ZJIŠTĚNÍ O FUNGOVÁNÍ INOVATIVNÍCH TÝMŮ VE STÁTNÍ SPRÁVĚ ČR

# K úspěšnému náboru kvalitních členů týmu je třeba intenzivně síťovat a před kandidáty vyzdvihnout silnou vizi a smysluplnost práce

Zásadním problémem při náboru kvalitních zaměstnanců do státní správy jsou finance a nízká flexibilita práce. Tabulkové platy nejsou pro většinu zájemců dostatečně atraktivní, což značně ztěžuje získávání kvalitních, zkušených a samostatných lidí, zejména pro seniorní pozice.

“ *Nezvýšíme plat na dvojnásobek a nemůžeme slíbit home office každý den.*

Týmy ve státní správě mají omezené finanční zdroje na mzdy, které kompenzují prostřednictvím silné vize a smysluplnosti práce. Silná vize týmu přitahuje zaměstnance, kteří se pro ni dokáží nadchnout.

“ *Snažíme se lidi motivovat tím, že pracují na unikátních projektech a mají přístup k věcem, ke kterým by se třeba v akademickém prostředí nebo ve firmách nedostali.*

Týmy také hledají talenty mezi čerstvými absolventy vysokých škol. Při absenci seniornějších kolegů dostávají již na juniorních pozicích vysokou zodpovědnost a volnost v rozhodování. Tato absence může absolventům dávat šanci pro vlastní směřování agendy vedoucí k vyšší zodpovědnosti a motivaci.

Tento model však není dlouhodobě udržitelný. Juniorní zaměstnanci brzy naráží na limity svého vzdělávání, protože nemají od koho čerpat zkušenosti. Kombinace nízkých mezd, náročného pracovního prostředí a nedostatku možností k dalšímu růstu může vést k vysoké fluktuaci zaměstnanců, což narušuje personální kontinuitu v týmech.

“ *Všichni kolegové, se kterými se bavím, to vnímají jako nějakou službu nebo oběť na dobu určitou. Že tady jsou, budou tady pár let a pak půjdou někam jinam. A to je docela limit, protože se pak těžko buduje nějaká kontinuální znalost a kapacita toho úřadu, když nejsou žádný seniorní lidé.*



Inovativní týmy nabírají vedle absolventů i profesionály z **neziskového sektoru**, ve kterém jsou srovnatelné platové podmínky.

Klíčovým faktorem při náboru kvalitních lidí je síťování. Schopní zaměstnanci přitahují další talentované jedince.

“ *Je to taková sněhová koule. Když už sem někdo přijde a vidí, že to tady dává nějaký smysl, tak přivede někoho dalšího, koho zná.* ”

Členové týmů aktivně navštěvují akce a konference, spolupracují s neziskovými organizacemi i byznysem a někdy přivádějí své bývalé kolegy. Nové zaměstnance motivuje představa inspirativního pracovního prostředí, kde mohou spolupracovat s lidmi na podobné intelektuální a profesionální úrovni.

**Přijímací řízení** v inovativních týmech může probíhat odlišně od běžných výběrových řízení ve státní správě. Důležitá je aktivní role vedení ve výběru a komunikaci s kandidáty. Vedení se s kandidáty často setká hned ze začátku řízení, otevřeně s nimi probere výzvy dané pozice, ale zároveň je i motivuje a ukáže jim smysluplnost jejich budoucí role. Některým týmům se osvědčilo si ověřit reference na kandidáty a prozkoumat jejich schopnosti skrze případové studie.

# Aktivní práce s obecnými cíli může motivovat a utužovat inovativní týmy

Motivované členky inovativních týmů mají vnitřní potřebu dosahovat konkrétních cílů a milníků. Aktivní práce s cíli a vizemi a jejich rozdělení na menší kroky a pak na jednotlivé úkoly je něco, s čím česká veřejná správa pracuje jen v omezené míře.

Zástupkyně inovativních týmů zmiňují, že se formálně opírají o velké a abstraktní vize, kterým ale chybí konkrétní kroky, které by je dokázaly podpořit a jasněji určit směr, kterým je potřeba jít. Inovátorky mají tendenci interpretovat tuto absenci „středního článku“ či schopnosti rozkouskovat problém na menší po svém a v případě potřeby si tuto mezeru vyplňují dle svého nejlepšího uvážení. Tato vlastní iniciativa ale může pozitivně přispívat ke zvýšení motivace při následné práci na definovaných úkolech a jednotlivé týmy tak stmelit a pomoci jim získat ten správný tah na branku.

“*My vlastně nemáme žádnou interní strategii, kterou bychom chtěli přímo naplnit, a na tom se teďka snažíme pracovat. Naše oddělení vlastně nemá žádnou interní strategii, která by byla rozpadená do nějakých konkrétních dílčích cílů a do nějakých aktivit, které ji naplňují. Prostě něco, co bychom si mohli pravidelně revidovat, třeba co půl roku. Tohle zatím nemáme.*

Nízká schopnost nebo i nízká priorita takových činností, strategičtějšího plánování a dekompozice pracovních úkolů může negativně dopadat i na zdraví a výkonnost jinak motivovaných týmů. Nemožnost si průběžně revidovat dosahované výsledky snižuje motivaci a zvyšuje riziko vyhoření.

“*Myslím, že jsme si na sebe naložili až moc velké ambice. Tím, že chceme změnit nějakou politiku, která jste dlouhodobě dělala nedostatečně. Chybí nám dostatečně velké know-how, abychom té změny dokázali dosáhnout. Prostě máme moc velké plány a cíle. Následně se v tom uvaříme a potom se nám to nedaří.*

Pozitivní ale je, že si inovativní týmy tento nešvar uvědomují a i dopady, jaké to na jejich fungování přináší. Začíná se objevovat aktivní uchopování tohoto tématu „odspodu“. Týmy se tak samy snaží tento deficit odbourat a do budoucnosti se v těchto ohledech nadále zlepšovat i bez větší podpory ze strany jejich zadavatelů.

“ *S čím my pracujeme je v tuhle chvíli něco, co je takový roční plán hlavních úkolů. To je i vlastně věc, kterou musíme odevzdávat ministerstvu. Vůči tomu se dělají rozpočty a tak dál. Tam trefujeme ty velký strategický cíle, ale není tam prostě dobře udělaná ta kaskáda až dolů. To je něco, co teď tlačím, a doufám, že se nám to podaří už tenhle rok kvalitně dotáhnout.*

# Úřednice a úředníky v inovativních týmech udržuje motivované a šťastné převážně dopad, zajímavá práce a dobrá atmosféra v týmu

Práce ve státní správě je oproti soukromému sektoru často finančně hůře ohodnocená a méně flexibilní. Je tedy nezvyklé, aby byly zaměstnankyně motivovány finančním ohodnocením. Spokojenost s prací většinou sytí **dopad a smysluplnost**, možnost podílet se na změnách, účastnit se práce v dobrém kolektivu a důvěrná atmosféra v týmu.

Nejsilnějším aspektem pro spokojenost zaměstnankyň je **smysluplnost a dopad práce** pro zlepšování života v Česku. Vnímají i to, že díky velikosti naší země není tak složité dosáhnout významného dopadu, což je motivuje a baví. Pro některé je důležitý i přímý dopad na konkrétní téma, které v rámci své agendy řeší. Když vnímají smysl své práce, jsou také ochotnější ohýbat pravidla fungování státní správy, aby se jim lépe prosazovaly změny, na kterých pracují.

Dlouhodobou spokojenost a motivaci podporuje **viditelná dlouhodobá změna**. Když zaměstnankyně vidí funkční a úspěšné projekty, které nemusí být nutně výsledkem jen jejich práce, cítí, že jejich úsilí má smysl a že jsou součástí širších pozitivních změn.

**Dobrý kolektiv a důvěrná atmosféra** hrají v týmech zásadní roli. Když práce lidí souzní s jejich hodnotami, jsou obklopeni kvalitním týmem a vědí, že na těžké výzvy nejsou sami, snadněji překonávají frustrace. Pocit, že všichni „táhnou za jeden provaz“, je motivuje k dalšímu úsilí. Inovativní týmy s talentovanými lidmi přirozeně přitahují další podobně smýšlející jedince. Zaměstnankyně si váží přítomnosti kolegyň se stejnými hodnotami, a to nejen v rámci oddělení, ale i napříč resorty. Kontakt s lidmi, kteří sdílejí podobné životní postoje a vize, je pro mnohé klíčovým důvodem, proč zůstávají na svých pozicích a vidí v nich smysl.

“*Naprostá většina lidí si váží atmosféry, která v našem pracovním kolektivu je. To je ta hlavní věc, která lidi motivuje pokračovat a v práci zůstat.*”

Pro některé je důležitá i určitá **prestiž** zaměstnání ve státní správě. Cítí, že na určitých pracovních pozicích získávají společenské uznání.

“ *Odměna nebo uznání jsou taky důležité. Když to jde, tak se snažím, aby se o člověku, který to odpracoval, dozvěděl třeba ministr nebo člověk, ke kterému se ten úředník sám nedostane.*

**Zajímavá témata a možnost pracovat na neobvyklých úkolech** jsou dalším z důvodů, proč lidé ve státní správě zůstávají motivovaní. Být součástí tvorby nových zákonů, politik a analýz, které ovlivňují fungování státu, představuje pro mnohé lákavou výzvu.

# Vzájemná důvěra v týmu a prostor pro dělání chyb je důležitým podhoubím pro inovace

Pro dobré fungování týmu a smysluplné výsledky práce je důležité mít prostor pro chybování, což považuje většina inovativních týmů za přirozenou součást procesu. To je možné jen v důvěrném prostředí, kde nejste za chyby formálně trestáni a ve vaší práci je vkládána důvěra.

“*Chráním členy svého týmu od formálních i neformálních trestů za chyby. Své týmy od kritiky jiných oddělení izoluji a chyby řeším rovnou s manažery jiných oddělení, protože důraz na formální bezchybnost je pro lidi strašně stresující a začnou pak být úzkostliví.*

Klíčové však je, aby vedení důvěřovalo svému týmu, že se o chybách dozví včas, aby je mohlo rychle řešit. Vedení zároveň působí jako ochranný štít mezi svým týmem a zbytkem organizace, aby bylo možné chybovat bez obav z nepřiměřených důsledků.

Mezi inovativními týmy je opakovaně zmiňována jako klíčový prvek jejich fungování **vzájemná důvěra**. Důvěra umožňuje týmům pracovat efektivně, v příjemné atmosféře a zvyšuje pocit psychologického bezpečí. A zároveň tvoří prostředí, kde je možné chybovat. Projevuje se tím, že členové týmu jsou samostatní a jejich práce nevyžaduje neustálou kontrolu či schvalování. Vedení důvěřuje tomu, že každý odvede svou práci na maximum a že si řekne o pomoc nebo zpětnou vazbu, pokud ji bude potřebovat. Tento přístup nejen uvolňuje čas vedení, ale zároveň motivuje členy týmu ke zlepšování a růstu.

“*V týmu razíme heslo svoboda a zodpovědnost dohromady. Máme velkou míru svobody, ale současně jsme všichni zodpovědní za svou práci. Například neřídím ani nekontroluji dovolenou. Je na jednotlivcích, aby zajistili, že za ně práci někdo udělá, zatímco jsou pryč.*“

“ Lidé v mém týmu chápou svoji roli a jsou proaktivní. Manažersky si svou práci uhlídají, není potřeba je každodenně úkolovat a hlídat, zda své úkoly splnili

Důvěra hraje klíčovou roli i v tom, že vytváří prostředí, kde se lidé nebojí přicházet s vlastními, často **inovativními nápady**. Existence prostoru pro kreativní brainstorming, kde mohou zaznít i méně povedené nápady, umožňuje hledat netradiční řešení problémů. Tento přístup nakonec může vést k pozitivním výsledkům celého týmu.

“ Nebojím se v týmu říct, co mě napadne, i kdyby to měla být blbost, vím, že se nic nestane. Náš tým je v komunikaci otevřený a máme flexibilitu v tom, že se nemusí udržovat nějaká hierarchie, všechno se nemusí schvalovat.

# Inovativní týmy vedou schopní manažeři a manažerky s velkou odolností a odvahou

Obečně se komplexní prostředí státní správy potýká s mezerami v oblasti leadershipu, který se může projevovat nejasným zadáním a rozhodováním, neefektivním využíváním kapacit, případně neúspěšnou realizací změn.

Zároveň nejsou kompetence pro zastávání vedoucích pozic ve státní správě jasně definované, což náročnost působení v tomto prostředí ještě zvyšuje. Při výběru manažerek nejsou dána kritéria, která by zaručovala, že mají pověřené vedoucí osoby dostatečné manažerské kompetence. Běžně je vyžadováno umět toho co nejvíce a nejlépe, aby bylo možné rozumět práci ostatních a tu ze své pozice dostatečně kontrolovat. Inovativní týmy naopak nahrazují kontrolu **důvěrou**.

Inovativní týmy státní správy jsou charakteristické tím, že mají schopné manažerky, které často **přinášejí zkušenosti ze zahraničí nebo z jiného než státního sektoru a aktivně se vzdělávají**.

Výzvy, kterým musí státní správa čelit, jsou stále komplexnější a náročnější. Vyžadují spolupráci různých a stále se vyvíjejících disciplín, které jeden člověk zkrátka nedokáže pojmout do detailu. Místo kontroly a mikromanagementu se tedy manažerky inovativních týmů **soustředí na to, být pro svůj tým neustálým přínosem**.

“*Snažím se objevovat svou schopnost vykonávat různé úkoly, ať už ve vedoucí pozici nebo na jiných úrovních, abych neustále přinášel nový pohled a nedovolil, aby mě to semlelo. Když totiž něco zkoušíme a nejde to, má to velkou gravitační sílu, které člověk může podlehnout a ztratit chuť dál věci zkoušet.*”

Úspěšné inovační týmy mají manažerky, které se nebojí v komplexním prostředí se slabým leadershipem chodit a **dokážou ho využít ve svůj prospěch**, aby mohly nastavovat vlastní agendy a procesy.



“ Museli jsme si sami přijít na to, co chceme dělat, protože to nikoho nezajímalo, a díky tomu jsme měli docela velkou míru svobody. I když je situace teď trochu lepší a naše práce začíná někoho zajímat, měli jsme možnost o tom hodně přemýšlet, číst a zkoušet nové metody.

**Mohou jim v tom být oporou i externí organizace** např. z neziskového sektoru, se kterými tyto týmy navazují užitečná partnerství nebo se s jejich pomocí systematicky vzdělávají.

# Sebeřízené fungování týmů a znalost systému pomáhají k efektivitě a dosahování výsledků

Některé inovativní týmy se vyznačují tím, že pracují jednoduše a nestojí na silně definovaných hierarchických strukturách. **Zodpovědnosti jsou předány na jednotlivce či mikrotýmy**, které řídí své vlastní agendy. Vedení týmů se spíše soustředí na nastavování vize a odstiňování týmů od byrokratického prostředí institucí.

Svoboda v řízení také umožňuje přicházet s vlastními procesy, které se více podobají práci mimo státní sektor. Týmy se snaží pracovat systematicky a průběžně se informovat o výsledcích, překážkách atd. Inovativní týmy mívají pravidelné a efektivní porady, které jsou stručné a připravené předem. Pokud je třeba probírat některá témata více do detailu, udělá se porada přímo dedikovaná tomuto tématu. Ne vždy porady organizují vedoucí týmů, jelikož chtějí dát prostor ostatním členům týmu a otevřít prostor pro celotýmovou komunikaci. Když je třeba dojít k rozhodnutí, jsou na poradách často přítomni klíčoví stakeholdeři či politická podpora. To usnadňuje rozhodovací proces a zjednodušuje komunikační linky.

- “*Potřebujete tam toho zástupce z kabinetu. Lidi pak mají i důvod chodit, protože to berou jako zadání od ministra a že vlastně promlouvají k ministrovi přes hlavního poradce nebo šéfa kabinetu, což potom pomáhá spolupráci.*
- “*Když máme porady, tak je skoro nikdy nevedu já, a myslím, že to hrozně přispívá k tomu, že se omezuje to, že ten vedoucí hlásá nějaký pravdy, a máme prostě agendu v Google docu, do který si jako průběžně píšeme za celej tejden každej, kdo chce něco řešit. A pak vždycky je někdo, kdo tu schůzku vede.*

K nehierarchickému fungování přispívají také flexibilní komunikační praktiky. Týmy si volí nástroje, které jim umožňují efektivní komunikaci a organizaci práce. Například aplikace jako WhatsApp nebo Signal poskytují rychlou výměnu informací oproti tradičním e-mailům. K dlouhodobému sdílení dokumentů a budování znalostní báze, ke kterému mají přístup všichni členové týmu včetně nově příchozích, se pak často využívají platformy jako Google Drive nebo OneDrive.

# Inovativní týmy využívají konceptu učící se organizace

Inovativní týmy často využívají konceptu **učící se organizace**, což jim pomáhá překlenout rozdíl mezi jejich vzdělávacími potřebami a nabídkou školení ve státní správě. Vzájemné vzdělávání a sdílení zkušeností v rámci týmu udržuje vysokou motivaci a podporuje dlouhodobý zájem zůstat součástí týmu.

Personální oddělení ve státní správě se k vedení lidských zdrojů často staví převážně administrativně. I když se lidé v těchto odděleních snaží být nápomocní, nejsou proaktivní ani flexibilní, protože je svazuje byrokracie, striktní náplň práce a někdy i neochota se ve svém oboru dále rozvíjet. Často se nezapojují do aktivního hledání talentů, řešení problémů zaměstnanců ani do vytváření spokojenějšího pracovního prostředí. Vzdělávání, které personální oddělení zajišťují, není systematické ani dlouhodobé a většinou nepodporuje specifické cíle týmů.

Zaměstnanci hovoří o „kampaňovitých školeních“ – jednorázových akcích, které jsou nevhodně zvolené, omezené časem a rozpočtem, a jejich účast je považována za neúčinnou až zbytečnou.

Tento problém se daří řešit týmům, ve kterých je **sebevzdělávání a vzájemné vzdělávání** prioritou a součástí práce. Koncept učící se organizace, nebo v tomto případě učících se týmů, může být méně časově náročný a zvyšuje kompetence i motivaci lidí v týmu. Inovativní týmy si pravidelně prezentují své teoretické i faktické poznatky, společně studují (třeba i s pomocí online kurzů), chodí na konference, přednášky a doporučují si knihy.

- “ Co se týče vzdělání, většina z nás neměla přímé vzdělání v sociologii nebo designu služeb. Proto jsme hodně závislí na samostudiu a průběžném vzdělávání během práce. Je to luxusní pozice, protože na to máme čas a umožňujeme si to díky principům učícího se týmu. Nepřišlo mi špatné, když někdo řekl, že ten týden bude číst odbornou literaturu nebo chodit na konference. Motivovalo je to, setkávali se s novými lidmi a získávali nové poznatky, které chtěli vyzkoušet v týmu. To je podle mě důležitý princip našeho fungování.
- “ Na našich poradách se hodně zaměřujeme na sdílení informací o tom, co kdo dělá a kam se v daném tématu dostal. Když někdo udělá zajímavou rešerši zahraničních politik, představí ji ostatním. Když kolegové udělají výzkum, sdílejí pak shrnutí se všemi. V naší oblasti je v České republice málo odborníků, takže se hodně učíme i ze zahraničí. Lidé jezdí na zahraniční konference a čtou důležité knihy a výzkumy, které si pak mezi sebou sdílíme. Jednou za měsíc máme společné porady našich dvou oddělení, kde často také zařazujeme vzdělávací bloky. Nedávno jsme například pozvali odborníka ze sociologického ústavu, aby nám představil svá nejnovější data.

Samostudium zabírá hodně času a ne vždy je podporováno personálními odděleními. Někteří členové inovativních týmů tyto překážky řeší **zkrácenými pracovními úvazky** nebo „nadpracováním“ hodin a výběrem náhradního volna na studium.

# Silné mezilidské vztahy zvyšují efektivitu týmů

Jedním z důležitých prvků úspěšného fungování v rámci státní správy je budování kvalitních mezilidských vztahů. Kvalitní vztahy jsou základním **stavebním kamenem pro efektivní spolupráci a sdílení informací a znalostí**. Důležitým aspektem dobré spolupráce v některých týmech je dobrá vzájemná „chemie“ mezi jednotlivými členy.

Budování zdravých vztahů uvnitř pracovních týmů je klíčovou přísadou pro úspěšnou spolupráci. Bezpečnější prostředí usnadňuje začleňování nově příchozích členek do týmů. Přátelská a uvolněná atmosféra pomáhá stmelovat kolektiv a ten tak dokáže lépe čelit výzvám, které mu na výkon orientované prostředí státní správy přináší.

“ Máme v týmu hodně přátelskou atmosféru, takže není strach přicházet s novými věcmi. A i když cítím, že má třeba jiný člen nebo členka jiný názor, tak se nebojím říct, cokoliv mě napadne.

Pro úspěšnou spolupráci s ostatními týmy a odděleními uvnitř vlastní instituce lze také proaktivně vytvářet vhodné podmínky. **Laskavá a ohleduplná komunikace** pomáhá bourat možné bariéry napříč odděleními. Důvěru v očích ostatních týmů lze také získávat kladením důrazu na dosahování kvalitních výsledků vlastní práce.

“ Já se snažím své kolegy upozorňovat na to, abychom vůči ostatním vystupovali s nějakou pokorou a abychom si vážili jejich zkušeností. Snažíme se nebýt arogantní a spíš hledat klíčová spojení. Nejde nám o to, aby si nás kolegové nutně oblíbili, ale o to, aby pro ně ta spolupráce byla něčím přínosná, a chtěli bychom být vnímáni, že můžeme být kolegům užiteční.

# Filtrování informací vedením přináší svobodu pro efektivní práci týmu

Vedoucí inovativních týmů se snaží najít způsoby, jak svým lidem zajistit kvalitní čas na soustředění a optimální podmínky pro efektivní práci. Jednou z osvědčených strategií je omezení externích, často rozptylujících informací, které by na tým mohly dopadat. Díky tomu se mohou týmy lépe soustředit na klíčové priority, tvořit s větší svobodou, pracovat s chybami a experimentovat. Vedoucí týmů se také snaží o odbourávání různých administrativních a byrokratických překážek.

Manažerky v tomto ohledu fungují jako filtry, které určují závažnost a míru dopadů jednotlivých informací na tým a rozhodují, které informace je potřeba komunikovat dál. Při řízení toku informací je důležité zajistit, aby se tým neodpojil od zbytku organizace a zůstal zapojen do širšího kontextu, aniž by byl zahlcen nepodstatnými detaily.

**S filtrováním či odstiňováním týmů od okolních vlivů je třeba zacházet opatrně** a vnímavě pozorovat dopady, které tyto techniky přinášejí. Některé týmy kvůli přílišné izolaci od ostatních částí instituce pozorují zhoršení vztahů s jinými odděleními nebo rostoucí dojem odcizenosti od zbytku instituce. Na osobní úrovni se může objevit nedůvěra vůči vedení týmu a pocit nedostatečné transparentnosti.

“ Je pro nás hrozně důležitý, že koordinátorka projektu komunikuje s ostatními nadřízenými z oddělení ze sekce a vytváří nám prostor, abychom se mohli věnovat naší práci. A ty administrativní politický úřednický věci nám z velké části odfiltrovává a vytváří nám prostor pro naši aktivitu a inovativní myšlení. Podporuje nás v přicházení s novými myšlenkami a snaží se, abychom si je mohli vyzkoušet.

Filtrování informací také pomáhá udržovat v týmech pozitivní atmosféru a zdravou vnitřní motivaci pro práci. Obzvláště negativní informace mohou být pro celkovou atmosféru uvnitř týmů destruktivní a jejich vhodné dávkování umožňuje týmům neztrácet tah na branku.

# Vytváření vztahů napříč institucemi pomáhá k dosahování vlastních cílů, ale i k posilování pocitu sounáležitosti

Aktivní budování vztahů s lidmi z jiných institucí pomáhá prosazovat vlastní cíle a podporovat advokacii výsledků. Osobní a neformální vazby se navíc ukazují jako jeden z účinných prvků sebepéče.

**Sdílení zkušeností s podobně smýšlejícími lidmi** pomáhá uvolnit nahromaděnou frustraci a hledat způsoby, jak změnit fungování systému. Nalézání klíčových spojenců, kteří sdílejí stejné hodnoty či strasti uvnitř nebo napříč institucemi, usnadňuje získávání důležitých informací a podpory pro vlastní práci.

“ Často je to spíš tak, že si jenom obecně stěžujeme, a to setkávání je opravdu terapeutické v téměř doslovném slova smyslu.

Schopnost **identifikovat a navázat vztah** s klíčovými partnery z jiných sektorů může sloužit jako podpora společenské poptávky po konkrétních tématech. Síťování s organizacemi a jednotlivci mimo státní správu pomáhá šířit detaily jednotlivých agend dál mezi veřejnost.

Jednou z cest, jak tato spojení vytvářet, je aktivně pracovat se sociálními sítěmi. Aktivní práce se sociálními sítěmi pomáhá šířit povědomí o právě řešené agendě, účast na odborných setkáních pomáhá získávat důležité kontakty a spojení a neformální setkávání je cesta, jak vybudovat vztahy s lidmi z partnerských organizací.

“ Třeba mně se osvědčuje být aktivní na sociálních sítích. Hlavně teda na Twitteru nebo na X, kde jsem zjistil, že vlastně děláme hrozně zajímavou práci. Zabýváme se důležitými tématy a jakmile se to podá poutavě, tak to chytne zájem lidí. A najednou ten zájem lidí začne trochu vytvářet takovej miniaturní tlak.



Dalšími cestami pro rozvoj vztahů jsou například účast na odborných akcích, hledání a nacházení způsobů pro sdílení know-how či neformální setkávání mimo oficiální pracovní dobu či rámec institucí. Pro udržování takových vazeb pomáhají také alternativní komunikační kanály typu WhatsApp či Signal.

# Podpora „shora“ je nezbytná pro dosahování významných změn ve státní správě

Podpora se zdá být zásadním hybatelem změn při práci ve státní správě. Inovativní týmy se shodují, že bez ní se významné změny ve státní správě dělat nedají. Podporou je vnímána situace, kdy někdo z vyšších pater organizační struktury umožní lidem a týmům pod sebou dělat věci jinak, než je zvykem. Tato podpora „shora“ přitom může vypadat různě. V některých případech podpora vychází z vlastní iniciativy lidí z „vyšších pater“. Jindy je dostačující pasivnější podpora vyjádřená důvěrou a nasloucháním. Inovativní týmy často této podpoře jdou naproti a její potřebu komunikují.

“ *Ve státní správě je extrémně hierarchické prostředí. Tvářit se, že v něm něco změníme zdola, je definice revoluce, což asi není reálné. Ideálně by měli mít ti nahoře aktivní poptávku po změnách, ale to jsem osobně nikdy nezažil. Zažil jsem alespoň to, že byli schopní naslouchat. Myslím, že to stačí – když jsou chytří, naslouchají a mají vůli, nemusí prakticky nic sami dělat.*

K získání politické podpory pomáhá **vtahovat klíčové lidi blíže k projektovým týmům a jejich aktivitám.**

“ *Nedávno s sebou kolegové vzali na inspekční návštěvu jednu paní poslankyni. Byla úplně překvapená, jak je ta návštěva náročná. Dříve byla kritickým hlasem a otvírala témata jako proč chceme další lidi a proč máme vysoký rozpočet. Když v reálu viděla, co to vlastně obnáší, začala nám vyjadřovat podporu.*

Ukazuje se také, že **pro získání důvěry a podpory jsou podstatné výsledky týmů.** Z toho důvodu je pro inovativní týmy důležité během naplňování dlouhodobé vize doručovat také dílčí výstupy.

“ „Ředitel si od nás nechal udělat pár výzkumů nebo se nás zeptal na pár věcí, které pro něj byly důležité. Tím, že jsme mu dodali informace, které se mu líbily a pomohly mu v rozhodování, nás začal vnímat jako etablovaný tým, který ví, co dělá. Dokonce nám přestal mluvit do toho, jak máme dělat výzkumy. Myslím, že tím, že viděl konkrétní výstupy naší práce, uvěřil, že je to potřeba a co z toho může získat. Lepší pozice našeho týmu v organizaci ale nevychází jen z naší soustavné práce, ale i díky tlaku shora, že si někdo uvědomil, že je to potřeba.

Týmy si také uvědomují **vliv volebních cyklů na svou práci**. Pokud se změní politická reprezentace a tým nové vedení nepřesvědčí o smysluplnosti své agendy, tak mu snadno může skončit všechna práce, na které uplynulé období tým pracoval. Účinnou strategií se zdá být **věnování úsilí tématům průřezovým napříč politickým spektrem**.

“ *Snažíme se pracovat na tématech, která pravděpodobně zůstanou populární i po změně vlády. Chceme, aby naše práce byla smysluplná pro více než jen jednoho ministra. Když odvedeme dobrou práci, každé vedení ministerstva se tím bude moci chlubit bez ohledu na svou politickou barvu, je to pro ně výhodné.*

V případě agendy, která je více politická a potenciálně tedy náchylná na změny ve volebních obdobích, se na to týmy snaží dopředu připravovat.

“ *Ted' hodně pracujeme na tom, abychom do konce vládního období měli za sebou nějaké konkrétní výsledky. A v příštím roce budeme pracovat na koncepční rozvaze nad věcmi, které bychom chtěli dělat dlouhodobě, které budou pravděpodobně potřebovat politickou podporu, a už si ji předem vyjednávat. Bavím se už teď na výborech se zástupci politických stran a podobně.*

Týmy proaktivně vyhledávají klíčové spojence, se kterými mohou spojit své síly a vzájemně si pomáhat. Získávání podpory je často úkolem lídra či lídryně týmu, kteří rozvíjejí **síť kontaktů** a komunikují s lidmi, od nichž mohou podporu získat. Tento proces je postupný, protože je důležité podporu získávat na více úrovních a ideálně i meziresortně.

# Týmy, které vznikají na zelené louce, mají větší prostor pro vlastní nastavení agendy i způsobu práce

Týmy, které vznikají od nuly, mají velkou výhodu v tom, že si mohou celé své **fungování nastavit poměrně svobodně**. Samy si vybírají kolegyně do týmu tak, aby jejich přístupy i schopnosti odpovídaly nové agendě a aby si mezi sebou dobře sedly. Samy si spolu nastavují interní procesy a nejsou zatížené zvyklostmi, které v jiných odděleních instituce existují. To je velká výhoda oproti týmům, které se „jen“ obměňují.

Týmy vznikají nebo se zásadně obměňují z různých impulzů. Rozřazujeme je do tří typů – systémové, politické a vnější impulzy. Vzájemně se mohou prolínat.

Systémové impulzy vycházejí ze změny přímo v systému státní správy. Může to být **vznik nové legislativy nebo zákona**, který přináší potřebu postavit tým, který celou legislativu zaštítí. V tu chvíli vzniká nový tým, který má výhodu, že si může celé své fungování, skladbu a z části i agendu nastavit tak, aby mu to vyhovovalo, dobře se mu pracovalo a potenciál úspěchu byl co největší.

Podobně od nuly mohou začít týmy, které **vznikají na popud projektů financovaných z Evropské unie**. Nejčastěji jde o projekty, které vznikly díky výzvám z programů typu Národní plán obnovy, Operační program Zaměstnanost, Integrovaný regionální operační program a podobně. Tyto týmy mají neobvyklou situaci v tom, že při jeho vzniku není jasné, co s týmem bude poté, co projekt skončí – zda vznikne navazující projekt, dojde k obměně nebo tým zanikne.

“*Tohle už je vlastně třetí projekt. Ten první vzniknul, aby odpilotoval chystaný zákon, který nikdy nevznikl. A v tom tématu naše projekty do jisté míry pokračují dodnes. Fungujeme jako velká datová základna dobrý praxe a máme tady nějakou kontinuitu.*”

Dalším systémovým impulzem, který hýbe se strukturou týmů, je obsáhlá **obměna v návaznosti na předchozí projekty** nebo legislativu. Přitom se může změnit agenda natolik, že ji původní tým neumí řešit nebo jí nerozumí. V takovém případě je potřeba celý tým přestavět, aby mohl dál fungovat a produkovat smysluplné výsledky.

“ Vzniklo tam nové oddělení, ale zároveň to původní oddělení, které to téma řešilo, se úplně celé rozpadlo. A někteří lidé v něm byli odejiti kvůli svým pracovním výkonům.

**Politické impulzy** ke vzniku nových týmů souvisí s agendou, kterou nastolí a prosadí politická reprezentace. Některé agendy politické strany nastolí jako téma a to použijí v rámci programu strany. Když se dostanou k vládě, vyjednejí podmínky, aby mohl vzniknout tým, který danou agendu realizuje.

“ V první řadě se to téma muselo dostat do programu politických stran. Dvě strany měly společný program a do něj se to dostalo. A potom si to nová vláda dala do programového prohlášení. Pak se odvíjela série vnitřních jednání, to trvalo třeba tři čtvrtě roku, než se to podařilo zrealizovat, tak to je. Potom je potřeba udělat systemizaci úřadu, vytvořit tabulková místa, alokovat na to zdroje a začít fungovat.

Jiným impulzem ke vzniku týmu může být dlouhodobý externí tlak. Uskupení nebo jednotlivec nastolí téma a skrze různé kanály (mediální, lobbistické, přátelské) na něj upozorňuje. Až si téma osvojí někdo ze státní správy (politicky nebo vysoce postavené úřednice), vznikne nová agenda a tým. To je obvykle případ nestátních organizací. Ty upozorňují na nevhodné praktiky či systémové nedostatky, které je nutné řešit nebo řešit jinak.

Úplně nové týmy mají situaci obvykle jednodušší než transformované týmy. Mohou zavádět inovativní a neobvyklé postupy, protože nenavazují na starší zvyky nebo zkostnatělé pořádky.

“ Zpočátku jsem poznal tým, který pracoval na daném tématu, a na základě svých zkušeností jsem zjistil, že sestava lidí nebyla vhodná pro to, co jsme potřebovali. To není kritika jednotlivých osob – oni byli vybráni někým jiným, někdy jindy, pro jiné účely. Ale v daném okamžiku to znamenalo, že pro naše současné potřeby to nebyl vhodný tým. Takže jsem dospěl k závěru, že bylo nutné provést kompletní reorganizaci a začít od nuly. To znamenalo najít nové lidi, kteří by mohli obsadit klíčové role, a s nimi začít budovat zcela nový tým.

Týmy, které fungují už delší dobu, někdy čelí výzvám spojeným s lidmi, jejichž přínos nebo zaměření nemusí plně odpovídat současným potřebám. Kvůli služebnímu zákonu je však náročné tyto osoby přeřadit. Stává se tak, že týmy spolupracují i s těmi, kdo nejsou plně ztotožnění se společnou vizí, což může brzdit inovativní fungování.

“ Říkal jsem, je to na tobě, ty jsi jeho manažer, ale já bych ti doporučil si najít někoho lepšího, a pokud ne, tak z toho člověka dostaň výkon. Pokud ho dostaneš, tak si ho tam nech. Ale pokud ne, tak za mnou pak nechod' a neříkej, že chceš nové lidi, když tam máš tohohle člověka, který tam nic nedělá. Nemůžeme si dovolit vydržovat lidi, kteří nemají žádnou přidanou hodnotu a jen tam sedí. Což není jednoduchý, ten systém je nastavený tak, že když ti lidé nechtějí odejít někam sami, tak je velmi těžký s tím něco dělat.

---

# METODOLOGIE A OMEZENÍ VÝZKUMU

---

# METODOLOGIE VÝZKUMU

Výzkum probíhal od února do května 2024. K provedení výzkumu jsme kombinovali výzkum od stolu s metodami designového myšlení a kvalitativního výzkumu.

K výzkumu jsme využili model dvojitého diamantu, ve kterém se střídá divergentní myšlení (explorace tématu, sběr dat) a konvergentní myšlení (shlukování dat, vyhodnocení). V rámci výzkumu jsme se nesoustředili na konkrétní návrhy toho, jak by inovativní týmy ve státní správě měly pracovat, hlavním cílem bylo zmapovat, jak tyto týmy aktuálně fungují.

V první fázi (první diamant designového procesu) jsme se zaměřili na pochopení tématu. Vedli jsme mapovací rozhovory s pěti aktéry ze státní správy, včetně zástupců neziskového sektoru. Výsledkem byla formulace výzkumného záměru, cílů a výzkumných otázek. V druhé fázi jsme pak provedli hloubkové rozhovory, následně jsme se věnovali jejich analýze a syntéze.

## První fáze: Definice výzkumného záměru

Jako první krok v našem výzkumu jsme dělali výzkum od stolu. Ten jsme zaměřili jak na prostředí české státní správy a inovací, tak na globální a systémové texty. V těch jsme se inspirovali několika frameworky: knihou *Leading public sector innovation* od Christiana Basona (2010), McKinsey reportem [Delivering for citizens](#) (2018) a frameworkem [Human learning systems](#) (2024).

Zmapovali jsme relevantní témata, která definují inovativní týmy ve státní správě a uskutečnili pět mapovacích rozhovorů se zástupci organizací, kteří se transformací státní správy dlouhodobě zabývají (Byro, GovLab, České priority), a také se zástupci naší cílové skupiny.



S použitím nástroje UX research canvas jsme si vydefinovali náš výzkumný záměr:

**Cílem výzkumu je popsat, jak fungují týmy, které úspěšně transformují státní správu, co těmto týmům umožňuje státní správu transformovat a co pro uskutečnění potřebují. Výzkum je zaměřen na týmy, které působí v ústředních orgánech státní správy a jimi zřízených organizacích. Výsledky výzkumu poskytnou podpůrným aktérům (NNO, ...) a manažerům orgánů státní správy přehled o příkladech dobré praxe a mohou tak přispět ke změně fungování dalších týmů, které mají na transformaci státní správy vliv.**

Konkrétní otázky, na které jsme se během výzkumu zaměřili, jsou:

- Jak fungují týmy, které úspěšně transformují státní správu?
- Za jakých okolností vznikají týmy, které úspěšně transformují státní správu?
- Co úspěšným týmům umožňuje státní správu transformovat?

## Druhá fáze: Sběr dat, analýza, syntéza

### *Sběr dat*

Ke sběru dat jsme použili polostrukturované hloubkové rozhovory. Tyto rozhovory jsou založené na připravených scénářích a jejich cílem je získat hlubší vhled do motivací a situací konkrétních lidí. Rozhovory probíhaly během čtyř týdnů v dubnu 2024 a každý z nich trval 60 až 120 minut.

Rozhovorů se zúčastnilo 14 lidí napříč různými ministerstvy a jinými státními orgány. Naše základní výběrová kritéria byla následující:

1. Respondent musel být současným nebo bývalým pracovníkem ústředních orgánů státní správy (např. ministerstva, Úřad vlády, DIA, NÚKIB) nebo organizací, které tyto orgány zřizují (NPI, CERMAT, Dům zahraniční spolupráce apod.).
2. Respondent musel být alespoň tři měsíce klíčovou součástí týmu, který úspěšně „transformoval“ veřejnou správu s významným dopadem uvnitř i vně organizace.
3. Respondent musel být schopen popsat faktory, které tuto transformaci umožnily, jaké zdroje a podpora byly potřeba, jaké překážky bylo třeba překonat a další relevantní informace.

Respondenty jsme nabírali pomocí tzv. snowball efektu. Nejdříve jsme se zeptali na doporučení respondentů z předvýzkumných rozhovorů, u každého dalšího rozhovoru jsme se pak ptali na další týmy, které zapadají do naší cílovky. Takto jsme získali doporučení na 30 osob z 14 institucí státní správy a rozhovor jsme vedli se 14 z nich. Dbali jsme na co největší diverzitu a snažili se o širší zastoupení různých institucí.

### *Analýza a syntéza nasbíraných dat*

Proces analýzy a syntézy je rozdělen do pěti kroků. Konkrétní postup jsme v průběhu sense-makingu volili s ohledem na naše možnosti, schopnosti a s přihlédnutím k výstupům, které jsme chtěli mít na konci celého procesu. Kromě nalezení odpovědí na naše výzkumné otázky jsme si stanovili jako cíl přinést a vypracovat sadu klíčových vhledů, které popisují, jaká je žitá zkušenost inovativních týmů ve veřejné správě.

### *5 kroků, které nás dovedly k výsledkům:*

1. Kódování dat: Úvodní sadu kódů, se kterými jsme chtěli při analýze rozhovorů pracovat, jsme si odvodili od klíčových slov, která jsme měli připojená ke každé výzkumné otázce. V rámci kódování jsme ale byli otevření vzniku nových kódů v případě, že se objeví nějaké téma, které se nám jeví jako zajímavé.

2. Rozdělení kódovaných dat podle příbuznosti a četnosti: Ve 14 rozhovorech jsme okódovali 525 segmentů, některé z nich vícenásobně. Kódy jsme rozdělili podle četnosti a tematické příbuznosti do čtyř kategorií – Interní procesy a rozvoj (125), Lidské zdroje a vedení (139), Komunikace a vztahy (153), Strategie a podpora (114). Každý člen či členka týmu dál pracoval se svou kategorií.

3. Formulace zjištění z okódovaných dat: Po rozdělení kódů na kategorie jsme začali v datech hledat bližší souvislosti a naším cílem bylo vytvořit sadu zjištění ke každé kategorii kódů. V této fázi jsme se snažili vyvarovat přílišné interpretace a naším cílem bylo jen popsat, co jsme v datech viděli.

4. Shlukování zjištění dle příbuznosti a definice kandidátních zjištění: Cílem poslední shlukovací fáze bylo roztrždit jednotlivá zjištění podle příbuznosti. Vytvořili jsme tak sadu „kandidátních zjištění“, která byla tvořena několika zjištěními, týkajícími se příbuzných témat.

5. Tvorba zjištění: Nejdůležitější částí pro formulování výstupů naší práce bylo vypracování sady zjištění, která jsou sondou do prostředí inovátorů státní správy. Kandidátní zjištění jsme si rozdělili na základě osobních preferencí a osobní obeznámenosti s tématem, kterého se kandidátní zjištění týkalo. Následně jsme prošli několika koly vnitřního připomínkování, přepisování, slučování, rozdělování a celý proces by se dal označit za poměrně organický a živelný. Naším záměrem bylo mít jak obsahově, tak formou sjednocená klíčová zjištění, která jsou hlubokou sondou do prostředí zavádění inovací v rámci české státní správy.

## OMEZENÍ A BARIÉRY VÝZKUMU

Kvalitativní výzkum pomocí hloubkových rozhovorů je cenným nástrojem pro získání hlubokého porozumění a detailního vhledu do určitých témat. Takový přístup přináší jistá omezení, která je v rámci transparentnosti nutné zohlednit.

Prvním omezením je subjektivita a zkreslení. Výsledky kvalitativního výzkumu mohou být ovlivněny subjektivitou jak respondentů, tak výzkumníků.

Výzkumníkova vlastní předpojatost nebo interpretace může ovlivnit otázky a analýzu odpovědí, což může vést ke zkreslení dat. V rámci přípravy na rozhovory jsme si prošli procesem výzkumnické sebereflexe, abychom identifikovali naši předpojatost a mohli s ní dále aktivně pracovat.

Se subjektivitou také souvisí možné zkreslení na základě výběru participantů a participantek. Způsob výběru respondentů zásadně ovlivňuje výsledky výzkumu. V tomto výzkumu jsme dělali rozhovory se 14 lidmi z 13 různých týmů. Je nutné zmínit, že výsledky nejsou obecně generalizovatelné. Náš výzkum by tedy měl být brán jako vhled do přemýšlení a fungování jednotlivců, ne jako zobecnitelná pravda.

## ZDROJE

BASON, Christian. Leading public sector innovation: co-creating for a better society. Portland, OR: Policy Press, 2010, ix, 278. ISBN 9781847426345.

Delivering for Citizens: How to triple the success rate of government transformations. Online. McKinsey & Company, 2018. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/public%20and%20social%20sector/our%20insights/delivering%20for%20citizens%20how%20to%20triple%20the%20success%20rate%20of%20government%20transformations/delivering-for-citizens-how-to-triple-the-success-rate-of-government-transformations.pdf>. [cit. 2024-05-24].

Human learning systems. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.humanlearning.systems/>. [cit. 2024-05-24].

JÍLKOVÁ, Veronika. Design veřejných služeb začíná drobnými kroky a dobrými vztahy, říká Josef Kocurek. Online. Dostupné z: <https://medium.com/design-kisk/design-ve%C5%99ejn%C3%BDch-slu%C5%BEeb-za%C4%8D%C3%ADn%C3%A1-drobn%C3%BDmi-kroky-a-dobr%C3%BDmi-vztahy-7961279d98ae>. [cit. 2024-05-24].

Klimavize: šest oblastí, kterým se musíme věnovat při řešení klimatické krize. Online. Pracovní skupina Klimavize, 2021. ISBN 978-80-908484-2-9. Dostupné z: <https://www.klimavize.cz/>. [cit. 2024-05-24].

KOUBOVÁ, Alice a BARONOVÁ, Barbora. Odolná společnost: mezi bezmocí a tyranií. V Praze: wo-men ve spolupráci s Filosofickým ústavem AV ČR, 2023. ISBN 978-80-908870-0-8.

Ministerský jednorozec (podcast). Online. 2024. Dostupné z: <https://www.podporujemeinovace.cz/inspirace/podcast/>. [cit. 2024-05-24].

ŠVEHLA, Marek. Na ministerstvu se všichni bojí dělat chyby a zároveň všichni hledají chyby. Online. Týdeník Respekt. Dostupné z: <https://www.respekt.cz/tydenik/2024/6/na-ministerstvu-se-vsichni-boji-delat-chyby-a-zaroven-vsichni-hledaji-chyby>. [cit. 2024-05-24].

## KONTAKTY

[www.inovacnitymystatnispravy.cz](http://www.inovacnitymystatnispravy.cz)

[inovacnitymystatnispravy@gmail.com](mailto:inovacnitymystatnispravy@gmail.com)

