

## Případová studie „Modrá Harmonie“

Společnost Modrá Harmonie, malá nezisková agentura zaměřená na poskytování sociálních služeb, přijala Stanislava Makytu, aby vytvořil, zavedl a koordinoval jeden z jejích programů týkajících se delikventní adolescentů. Když Stanislav nastoupil, měla agentura neformální organizaci s plochou strukturou a široce využívaným participativním rozhodováním. Převažujícím přesvědčením, které ovlivňovalo téměř všechna rozhodnutí a mezilidské vztahy, bylo, že demokratický styl je efektivnější a vede k vyššímu stupni pracovní spokojenosti, než by dokázal jiný styl řízení. Zaměstnanci se scházeli na pracovních poradách i pětkrát týdně. Nezřídká při nich zaměstnanci řešili i interpersonální problémy.

Většina z 24 zaměstnanců byli mladí lidé, kteří nedávno dokončili vysokou školu. Při přijímání do agentury často uváděli, že hledají místo, kam by patřili a kde by byli dobře přijímáni. Modrá Harmonie plnila tato očekávání velmi dobře, dokonce i mimopracovní život lidí se „točil“ kolem aktivit s dalšími členy z pracovního týmu Modré harmonie.

Platy v agentuře byly relativně nízké, a tak agentura najímala zpravidla lidi bez pracovních zkušeností. Ačkoliv zaměstnanci byli bystří, nadšení a motivovaní, postrádali dovednosti, které by jim umožňovaly dosahovat stabilně dobrého výkonu. Vedení pozitivně hodnotilo zaměstnance spíše tehdy, pokud se dovedli hezky chovat k druhým lidem v práci, než pokud dokázali dobře pracovat s klienty.

V průběhu třech měsíců od svého příchodu Stanislav vytvořil projekt na zavedení svého programu. Vedoucím agentury byl tento projekt označen za pozoruhodný kus práce. Nicméně brzy poté, co byl program zaveden, se ukázalo, že nefunguje tak, jak by měl. Ostatní spolupracovníci však stále poklepávali Stanislava po rameni a říkali mu, jakou výbornou věc dělá. Stanislav toho měl brzy dost a agenturu opustil.

### Otázky:

1. V čem vidíte příčiny toho, že Modrá harmonie nebyla ve své činnosti efektivní?
2. V jaké fázi rozvoje byla podle vašeho názoru Modrá Harmonie? Proč?
3. Jaká byste dali doporučení Modré Harmonii, abyste jim pomohli se zlepšit?
4. Které své projevy a typické znaky by si měla, podle vašeho názoru, Modrá Harmonie uchovat?