

1.–2. října 2026

Mezigenerační spolupráce v týmech

Příběh o Tomášovi, Marii a Janě

Mgr. Adam Šíma
Psycholog & Lektor

CURATIO® EDUCATION
www.curatio.cz

APSS CR POMÁHÁME DRUHÝM

EEZY KONFERENCE KNIHY ČASOPISY

HARTMANN HARTMAN - RICO PARTNER APSS CR

Výroční kongres APSS ČR

Ministerstvo práce a sociálních věcí

Ministerstvo financí

Ministerstvo zdravotnictví

Mgr. Adam Šíma

- 8 let psycholog a konzultant ve firmách – vzdělávání a psychodiagnostika
- 4 roky v sociálních službách, zaměření na oběti DN
- 4 roky lektor na UK & UNYP
- 2 roky psychologické poradenství & podpůrné terapie
- 2 roky lektor v Curatio

CURATIO®
EDUCATION
www.curatio.cz



Pondělní předání služby, 7:10

Na ranním předání se potkají tři kolegové. Marie pracuje na oddělení devětadvacet let. Jana je šestým rokem vedoucí směny. Tomáš je v týmu devátý měsíc. Těsně před koncem služby přijde zpráva, že kolegyně na další směnu onemocněla a záskok není. Marie bez dlouhého váhání řekne, že dvě hodiny zůstane. Jana souhlasí, protože potřebuje zajistit bezpečný provoz. Tomáš se zeptá, zda se personální výpadek zaznamená a předá vedení, protože podobná situace nastala už potřetí v měsíci. Dodá, že když se problém pokaždé vyřeší tím, že někdo zůstane déle, může se stát neviditelným. Marie v jeho otázce slyší menší ochotu podržet tým. Tomáš v její reakci vidí normalizaci přetížení. Jana stojí mezi okamžitou potřebou služby a dlouhodobou odpovědností organizace.

Kdo má pravdu? Marie chrání kontinuitu péče. Tomáš upozorňuje na opakující se systémový problém. Jana musí vyřešit dnešní směnu i to, co se bude dít příště.

PSYCHOLOGICKÝ POSTŘEH

Nejrychlejší interpretace snadno promění rozdílnou prioritu v soud o člověku. Obětavost se může změnit v sebeobětování, otázka v neochotu a zkušenost v domnělou rigiditu.

CO Z TOHO PLYNE PRO PRAXI

Nejdříve je užitečné oddělit tři věci: co je potřeba vyřešit teď, jaké pravidlo má platit do budoucna a jakou potřebu nebo zkušenost každý z lidí chrání.

Příklad je modelový. Není navržen tak, aby jedna postava měla zjevně pravdu. Smyslem je ukázat, jak se různé pracovní priority mohou rychle změnit v osobní soud.

OBSAH

3 kroky od generačních nálepek k porozumění

01

KONTEXT A MAPA

Jak se během několika generací proměnil svět. Co mohou označení Baby Boomers, X, Y, Z, Alpha a Beta napovědět o zkušenosti a kde už začíná stereotyp.

02

FILTRY A ZKRATKY

Jak mozek z rozdílné zkušenosti vyrábí rychlé soudy. Atribuční chyba, potvrzování vlastního názoru a sebenaplňující proroctví ukazují, proč si můžeme být jistí a přesto se mýlit.

03

PROSTŘEDÍ A SPOLUPRÁCE

Jak vytvořit podmínky, ve kterých se lidé mohou ptát, nesouhlasit a upozornit na riziko. Psychologické bezpečí převádí rozdílnost z osobního sporu do řešitelné pracovní otázky.

Příběh Marie, Jany a Tomáše se bude vracet v každé části.

Saeculum: proč nás generační příběhy tolik přitahují

Strauss a Howe popularizovali pojem saeculum, tedy přibližně osmdesáti až stoletý společenský cyklus. Jejich model předpokládá střídání období stability, hodnotového přeskupování, oslabování institucí a krize. Jako přesný vědecký zákon je tento rámec sporný. Pro téma spolupráce je však užitečná jednodušší myšlenka: člověk vstupuje do práce s představou o světě, kterou si nevytvořil ve vakuu. V dospívání pozoruje, zda jsou instituce stabilní, jak se zachází s autoritou, jak dostupné jsou informace, jak rychle se mění technologie a co společnost považuje za přijatelné. Generační mapa tedy neříká, jaký člověk je. Připomíná, v jakém světě se učil chápat, co je normální.

PSYCHOLOGICKÝ POSTŘEH

V generačním tvrzení se obvykle míchají tři vlivy: věk člověka, historické období a zkušenost konkrétního ročníku. Výzkumně je velmi obtížné je od sebe čistě oddělit.

CO Z TOHO PLYNE PRO PRAXI

Přesnější než otázka „Jaká je generace X?“ je otázka „Jaký svět tento člověk považoval na začátku dospělosti za normální a co z toho si přinesl do práce?“

Saeculum je užitečná metafora pro kontext. Není to diagnostický nástroj.

Strauss a Howe (1997), saeculum jako populární rámec; Pew Research Center, metodické texty k věku, období a kohortě.

Mapa generací: svět se mění rychleji než naše samozřejmosti

Generační označení dává smysl jen tehdy, když připomíná, jak rychle se mění svět. Člověk narozený do společnosti s jiným postavením žen, jinými komunikačními technologiemi, jiným vztahem k autoritě a jinou mírou ekonomické jistoty si během dospívání vytváří jinou představu o tom, co je běžné. Tyto zkušenosti však nejsou vlastností generace. Jsou historickým pozadím. I lidé stejného ročníku vyrůstali v odlišných rodinách, regionech a profesích. Smyslem mapy proto není říct, jací lidé jsou. Má připomenout, že samozřejmosti, podle kterých se navzájem hodnotíme, jsou často překvapivě mladé.

MÉNĚ NEŽ 200 LET ZMĚNY

1837 až 1901
Viktoriánská Británie. Vdané ženy dlouho neměly samostatnou kontrolu nad vlastním majetkem. Zásadní reformy přinesly zákony z let 1870 a 1882.

1920
Československá ústava garantovala volební právo bez rozdílu pohlaví. Ženy už předtím hlasovaly v obecních volbách roku 1919.

1945
Ve Francii ženy poprvé hlasovaly ve volbách. To, co dnes v Evropě působí samozřejmě, bylo ještě před několika generacemi politickou novinkou.

1989 až 2020s
Jedna česká pracovní kariéra může obsáhnout socialismus, transformaci, internet, chytrý telefon, cloud i generativní umělou inteligenci.

Generační mapa je užitečná tehdy, když rozšiřuje kontext. Škodí ve chvíli, kdy začne nahrazovat poznání konkrétního člověka.

Historický kontext: UK Parliament, dějiny majetkových práv v manželství; Poslanecká sněmovna ČR, ústava 1920; Vie publique, dějiny volebního práva žen ve Francii.

Orientační mapa generací: co si můžeme přinášet do týmu

Tabulka nabízí hypotézy o zkušenosti, nikoli popis osobnosti. Největší užitek má tehdy, když pomáhá hledat komplementaritu mezi lidmi.

Generace	Roky*	Svět a český kontext	Technologická zkušenost	Co může být samozřejmé	Co může ocenit u vedoucího	Co může nabídnout	Co může ocenit od jiných	Typické nedorozumění
BB	1946 až 1964	Poválečná obnova, rok 1968, normalizace	Papír, pevná linka, osobní předání	Závazek, zkušenost, dokončení věci	Jasná role, respekt k odbornosti, předvídatelnost	Paměť organizace, praktická zkušenost, kontinuita	Digitální jistotu, nové nástroje, jiné tempo změny	Pravidla mohou být čtena jako rigidita. Pružnost mladších jako menší závazek.
X	1965 až 1980	Pozdní socialismus, rok 1989, transformace devadesátých let	Kazety, fax, první počítače, mobil v dospělosti	Samostatnost, praktičnost, osobní odpovědnost	Věcnost, kompetence, prostor pro vlastní řešení	Adaptaci, realistické řešení, schopnost překládat mezi starým a novým	Zkušenost starších, digitální lehkost a otevřenost mladších	Samostatnost může působit jako malá podpora. Otázka proč jako zpochybnění.
Y	1981 až 1996	Otevřená devadesátá léta, internet, EU, krize 2008	SMS, elektronická pošta, internet, chytrý telefon v dospělosti	Smysl, možnost ovlivnit postup, sladění práce a života	Vysvětlení důvodu, zapojení, průběžná zpětná vazba	Propojení analogového a digitálního světa, spolupráci, změnu	Kontinuitu a zkušenost starších, nové nástroje a rychlost mladších	Otázka proč může působit jako odpor k autoritě. Pružnost jako menší loajalita.
Z	1997 až 2012	Sociální sítě, informační přetlak, pandemie	Chytrý telefon, chat, video, cloud	Jasnost, hranice, rychlá informace o výsledku	Dostupnost, konkrétnost, častější zpětná vazba	Digitální přirozenost, rychlé učení, nové otázky	Kontext, trpělivost, profesní zkušenost a práci s krizí	Rychlost může působit jako netrpělivost. Hranice jako neochota udělat něco navíc.
Alpha	2010 až 2024†	Pandemie ve škole, umělá inteligence během dospívání	Dotyková zařízení, video, generativní AI	Pracovní normy se teprve vytvářejí	Zatím nelze spolehlivě popsat	Zatím nelze spolehlivě určit	Zatím nevíme	Rizikem je zaměnit obavy dospělých z technologií za popis celé generace.
Beta	od 2025†	Narození do prostředí AI, automatizace a rychlé technologické změny	Digitální a AI prostředí od narození	Zatím nevíme	Zatím nevíme	Zatím nevíme	Zatím nevíme	Předpovědi pracovního stylu jsou dnes spekulací, nikoli psychologickým poznatkem.

* Roky jsou orientační. Alpha a Beta vycházejí z populárního názvosloví McCrindle a nejsou ověřenými pracovními typologiemi. Každý řádek je potřeba ověřovat u konkrétního člověka.

Poválečná generace a X: zkušenost, samostatnost a velká změna

V českém prostředí nelze americké generační příběhy jednoduše převzít. Marie pracuje v zařízení téměř tři desetiletí a velkou část profesní dráhy prožila bez elektronické dokumentace, chytrých telefonů a nepřetržité dostupnosti informací. Jana začínala profesní život v době, kdy se po roce 1989 rychle měnily instituce, pravidla i pracovní trh. Pro část lidí z poválečných kohort a generace X může profesionalita znamenat především spolehlivost, schopnost poradit si, osobní odpovědnost a respekt k praktické zkušenosti. To neznamená, že starší pracovník odmítá změnu. Často spíše potřebuje vědět, proč nový postup zlepšuje práci a jak navazuje na zkušenost, která už fungovala.

Zkušenost může být zdrojem jistoty. Někdy se však může nepozorovaně změnit v měřítko, podle kterého hodnotíme všechny ostatní.

PSYCHOLOGICKÝ POSTŘEH

Zkušenost je důležitý zdroj odhadu a bezpečí. Současně může vytvářet iluzi, že to, co fungovalo dlouho, je automaticky nejlepším řešením i pro nový problém.

CO Z TOHO PLYNE PRO PRAXI

Při změně pomáhá současně chránit dvě věci: využít praktické know how zkušených lidí a vytvořit prostor pro otázku, zda se změnily podmínky natolik, že potřebujeme jiný postup.

Český kontext: společenská transformace po roce 1989; generační rámce: Pew Research Center a přehledová literatura o generacích v práci.

Generace Y: analogové dětství a digitální dospělost

Tomáš patří ke generaci Y. Dětství prožil v prostředí, kde internet ještě nebyl samozřejmostí, ale do dospělosti vstupoval s mobilem, elektronickou poštou, sociálními sítěmi a rychle se měnícím pracovním trhem. Vstup České republiky do Evropské unie v roce 2004 patřil k běžnému kontextu jeho dospívání a ekonomická krize roku 2008 přišla v době, kdy se jeho generace rozhodovala o studiu a práci. U části této kohorty se proto častěji objevuje důraz na smysl práce, možnost ovlivnit způsob provedení a srozumitelné vysvětlení změny. Otázka „proč" nemusí být zpochybněním autority. Může být způsobem, jak si člověk vytváří vlastní závazek k úkolu.

Pro generaci Y není digitální změna ani cizí novinka, ani samozřejmé prostředí od narození. Zažila přechod mezi oběma světy.

PSYCHOLOGICKÝ POSTŘEH

Potřeba znát důvod může souviset s autonomní motivací. Člověk se k úkolu snáze přihlásí, pokud rozumí jeho smyslu, hranicím a očekávanému výsledku.

CO Z TOHO PLYNE PRO PRAXI

Při zadání změny je vhodné popsat tři věci: co se mění, proč se to mění a podle čeho se pozná, že je výsledek dostatečný. Jasnost obvykle šetří více času, než kolik zabere vysvětlení.

Česká republika vstoupila do Evropské unie 1. května 2004. Generační popis je orientační a nevypovídá o jednotlivci.

Z, Alpha a Beta: čím mladší kohorta, tím opatrnější musí být závěr

Generace Z již do zdravotních a sociálních služeb běžně nastupuje. Dospívala s chytrým telefonem, sociálními sítěmi, rychlou dostupností informací a část jejího studia ovlivnila pandemie. To může souviset s očekáváním rychlejší zpětné vazby, přímější komunikace a jasnějšího oddělení práce od soukromí. U generace Alpha je potřeba mnohem větší opatrnost, protože většina jejích členů ještě nemá pracovní zkušenost. Generace Beta je v roce 2026 označení pro děti narozené od roku 2025, takže předpovědi jejich budoucí pracovní morálky nebo stylu vedení jsou spíše marketingem než psychologií. U nejmladších kohort je poctivější popisovat prostředí, ve kterém vyrůstají, nikoli jejich budoucí charakter.

U generace Z lze mluvit o pracovních zkušenostech. U Alpha a Beta je důležitější umět říct „zatím nevíme“.

PSYCHOLOGICKÝ POSTŘEH

Čím méně máme dat, tím snadněji prázdné místo vyplníme příběhem. Příběh může znít přesvědčivě, i když ve skutečnosti jen opakuje současné obavy dospělých.

CO Z TOHO PLYNE PRO PRAXI

U mladých zaměstnanců je přesnější zjišťovat konkrétní potřeby, například míru podpory, způsob zpětné vazby nebo zkušenost s odpovědností. Ročník narození je pouze výchozí informace.

Označení Alpha a Beta vychází z populárního názvosloví McCrindle. Nejde o ověřené pracovní typologie.

Proč máme tak rádi větu „za nás to bylo jiné“

Pocit, že vlastní generace byla pracovitější, slušnější nebo odolnější, je psychologicky velmi pochopitelný. Vlastní minulost známe zevnitř a pamatujeme si vlastní námahu, překážky a důvody. U mladších kolegů vidíme především vnější chování. Výzkum takzvaného efektu „dnešní mladí“ ukázal ještě zajímavější jev. Lidé mají sklon kritizovat mladší právě v těch vlastnostech, ve kterých sami sebe považují za silné. Člověk, který si zakládá na respektu, snadněji vidí úpadek respektu. Člověk, který hodně čte, má větší sklon tvrdit, že mladí už nečtou. Paměť navíc minulost aktivně rekonstruuje. Proto může být nostalgie velmi přesvědčivá, ale není neutrálním měřítkem změny.

Vzpomínka na vlastní generaci je osobní zkušenost, nikoli kontrolní skupina.

PSYCHOLOGICKÝ POSTŘEH

Silná identita skupiny pomáhá vytvářet pocit kontinuity a sounáležitosti. Zároveň ale zvyšuje riziko, že vlastní normy začnou působit jako jediný správný standard.

CO Z TOHO PLYNE PRO PRAXI

Při větě „dnešní mladí“ je užitečné rozlišit konkrétní pozorování od obecného soudu. Jedna zkušenost může být pravdivá a současně nemusí vypovídat o celé generaci.

Protzko a Schooler (2019), Science Advances, efekt „dnešní mladí“.

Tři mentální zkratky, které z rozdílu udělají problém člověka

Fundamentální atribuční chyba vede k tomu, že chování druhých vysvětlujeme jejich povahou, zatímco své vlastní chování častěji vysvětlujeme okolnostmi. Když Tomáš jednou odejde přesně s koncem směny, může vzniknout závěr, že mu na týmu nezáleží. Když Jana přehlédne zprávu v elektronickém systému, může naopak vzniknout závěr, že starší kolegové nezvládají technologie. Konfirmační zkreslení poté zvýrazňuje příklady, které původní názor potvrzují. Heuristika dostupnosti a negativní zkreslení navíc způsobují, že si výrazný problém vybavíme snadněji než desítky běžných situací bez konfliktu. Z jedné epizody tak může vzniknout zdánlivě přesvědčivý obraz celé generace.

Mozek šetří čas pomocí zkratek. V týmu je však potřeba hlídat, kdy zkratka začíná rozhodovat o důvěře.

PSYCHOLOGICKÝ POSTŘEH

Kognitivní zkreslení nejsou známkou nízké inteligence. Jde o běžnou vlastnost lidského úsudku. Riziko roste při únavě, časovém tlaku a silných emocích.

CO Z TOHO PLYNE PRO PRAXI

Užitečná kontrolní otázka zní: „Jaké jiné vysvětlení tohoto chování je ještě možné?“ Druhá otázka může znít: „Jak bych stejnou situaci vysvětloval, kdyby se týkala mě?“

Ross (1977), atribuční chyba; Nickerson (1998), konfirmační zkreslení; literatura o heuristice dostupnosti a negativním zkreslení.

Sebenaplňující proroctví: od Mertona k Pygmalionovu efektu

Pojem sebenaplňující proroctví popsal sociolog Robert K. Merton v roce 1948. Do školní psychologie jej proslavili Robert Rosenthal a Lenore Jacobson. V roce 1965 nechali děti na veřejné základní škole vyplnit test obecné rozumové schopnosti. Učitelům však sdělili, že test umí odhalit děti, u kterých lze očekávat výrazný intelektový rozvoj. Přibližně dvacet procent žáků bylo jako takto nadějných označeno náhodně, nikoli podle výsledku testu. Po osmi měsících vykázala tato skupina větší přírůstky v IQ, zejména v nejnižších ročnících. Pozdější výzkum ukázal, že účinek není automatický ani vždy stejně silný. Historický význam studie spočívá v tom, že očekávání může změnit podmínky, ve kterých druhý člověk podává výkon.

Očekávání může změnit naše zacházení s člověkem. Změněné zacházení potom může ovlivnit jeho výkon.

JAK SE OČEKÁVÁNÍ MŮŽE PROJEVIT

Vyšší očekávání může vést k větší trpělivosti, častější pozornosti, náročnějším úkolům, více příležitostem reagovat a kvalitnější zpětné vazbě. Nižší očekávání může vytvořit opačné podmínky.

CO Z TOHO PLYNE PRO TÝM

Pokud vedoucí předem očekává, že Tomáš nebude spolehlivý nebo že Marie nezvládne nový systém, může jim nevědomky dávat méně prostoru k samostatnosti a učení. Výsledek pak působí jako potvrzení původního názoru.

Merton (1948); Rosenthal a Jacobson (1966, 1968); Raudenbush (1984), pozdější syntéza experimentů s očekáváním učitelů.

PŘECHOD

Od generací k potřebám: co zůstane, když odložíme štítek

Po odložení generačních nálepek se v týmu objeví konkrétnější psychologické potřeby. Sebedeterminační teorie popisuje potřebu autonomie, kompetence a vztahovosti. Člověk potřebuje přiměřený vliv na způsob práce, potřebuje vědět, že úkol zvládá a jak vypadá dobrý výsledek, a potřebuje patřit do vztahů, ve kterých lze požádat o pomoc. Marie může potřebovat, aby její zkušenost nebyla znehodnocena při zavádění nového systému. Jana může potřebovat jasnou odpovědnost a spolehlivou domluvu. Tomáš může potřebovat rozumět smyslu pravidla a mít prostor převzít za něj odpovědnost. Potřeby jsou podobné napříč věkem, liší se především způsoby jejich naplnění.

Dva lidé mohou chtít totéž, například jistotu, a přitom jeden žádá pevný postup a druhý prostor rozhodnout se.

PSYCHOLOGICKÝ POSTŘEH

Generační konflikt se často zmenší, když je možné přeložit hodnotící větu do psychologické potřeby. „Je rigidní“ se může změnit na „potřebuje předvídatelnost“. „Je náročný“ může znamenat „potřebuje smysl a jasnost“.

CO Z TOHO PLYNE PRO PRAXI

Při napětí je vhodné zjišťovat tři věci: co je pro člověka důležité, čeho se v dané situaci snaží dosáhnout a co potřebuje od ostatních, aby mohl odvést dobrou práci.

Deci a Ryan (2000); původní kurz: posun od generačních kategorií k potřebám.

Psychologické bezpečí: možnost mluvit dříve, než bude pozdě

Amy Edmondson definuje psychologické bezpečí jako sdílené přesvědčení, že v týmu lze podstoupit mezilidské riziko bez nepřiměřeného strachu z ponížení nebo trestu. V praxi to znamená možnost položit otázku, přiznat nejistotu, upozornit na chybu nebo vyjádřit odlišný odborný názor. Ve zdravotních a sociálních službách má tento princip velmi konkrétní význam. Marie si všimne nesrovnalosti v dokumentaci, ale nechce působit jako někdo, kdo brzdí nový systém. Tomáš nerozumí zkratce v předání, ale nechce vypadat nezkušeně. Jana pochybuje o personálním zajištění, ale vedení je pod tlakem. Bezpečný tým není tým bez chyb. Je to tým, ve kterém se důležitá informace může objevit včas.

PSYCHOLOGICKÝ POSTŘEH

Psychologické bezpečí není individuální odvaha. Je to vlastnost prostředí, která vzniká opakovanou zkušeností s tím, jak tým reaguje na otázku, nesouhlas, chybu a nejistotu.

CO Z TOHO PLYNE PRO PRAXI

Důležitější než věta „u nás se můžete ozvat“ je reakce po skutečném upozornění na problém. Právě tato reakce učí tým, zda se příště vyplatí mluvit nebo mlčet.

Ticho není důkaz souhlasu. Někdy pouze ukazuje, že promluvit je v daném prostředí příliš drahé.

Edmondson (1999); Nembhard a Edmondson (2006), psychologické bezpečí a inkluzivní vedení ve zdravotnických týmech.

Bezpečí není pohodlí: nároky a možnost mluvit patří k sobě

Psychologické bezpečí se někdy zaměňuje za příjemnou atmosféru, nekonfliktnost nebo snižování nároků. To je nepřesné. Tým může být velmi přátelský a současně se v něm neříkají nepříjemné věci. Naopak tým může mít vysoké odborné standardy, otevřeně rozebírat chyby a přitom zůstat respektující. Užitečné je rozlišovat dvě otázky. Jak vysokou odpovědnost od lidí očekáváme? A jak bezpečné je upozornit na problém nebo přiznat nejistotu? Nízké bezpečí při vysokých nárocích vytváří úzkost a ticho. Vysoké bezpečí bez odpovědnosti může vytvářet pohodlí bez rozvoje. Cílem je prostředí učení, ve kterém se očekává kvalitní výkon a současně je možné včas mluvit o rizicích, chybách a pochybnostech.

ÚZKOST A TICHO Nízké bezpečí Vysoké nároky	**UČENÍ** Vysoké bezpečí Vysoké nároky
APATIE Nízké bezpečí Nízké nároky	**POHODLÍ** Vysoké bezpečí Nízké nároky

PSYCHOLOGICKÝ POSTŘEH

Bezpečí a odpovědnost nejsou protiklady. Dobré týmy potřebují obojí. Psychologické bezpečí umožňuje, aby se vysoké standardy udržovaly pomocí otevřené informace, nikoli pomocí ticha.

Edmondson (1999, 2018). Matice je praktické znázornění vztahu psychologického bezpečí a odpovědnosti.

Čtyři drobné návyky, které mění každodenní atmosféru týmu

Psychologické bezpečí nevzniká jedním školením. Vzniká z opakovaných drobných reakcí. Prvním návykem je aktivně otevírat prostor pro odlišný pohled, například otázkou „Co nám může unikat?“ Druhým je poděkovat za včasnou špatnou zprávu dříve, než se začne hledat řešení. Třetím je před hodnocením zjišťovat okolnosti. Otázka „Co se stalo?“ obvykle přináší více informací než otázka „Kdo to udělal?“ Čtvrtým je uzavírat situace učením. Po problému je potřeba zjistit, co má příště zůstat stejné, co je nutné změnit a co je potřeba vyjasnit. Tyto návyky současně snižují generační tření, protože omezují prostor pro domněnky a osobní nálepky.

Kultura týmu se ukazuje hlavně ve chvíli, kdy někdo přinese nepříjemnou informaci.

PSYCHOLOGICKÝ POSTŘEH

Lidé si nevytvářejí představu o bezpečí z hodnot napsaných na webu organizace. Vytvářejí si ji z reakce vedoucího a kolegů ve chvíli, kdy se něco nepovedlo nebo kdy zazní nesouhlas.

CO Z TOHO PLYNE PRO PRAXI

Praktický začátek může být velmi malý. Na předání lze pravidelně zařadit jednu otázku: „Je něco, co dnes potřebujeme říct nahlas, i když to není příjemné?“ Opakování vytváří normu.

Edmondson (2018); O'Donovan a kol. (2020), faktory psychologického bezpečí ve zdravotnictví.

ZÁVĚR

Příběh o Tomášovi, Marii a Janě: co se změnilo

O několik týdnů později chybí člověk na odpolední směnu znovu. Tentokrát tým oddělí dvě otázky. Co je potřeba udělat dnes, aby byla péče bezpečná? A co je potřeba změnit, aby se stejný problém nestával neviditelnou normou? Marie nabídne, že první hodinu zůstane, ale zároveň pojmenuje, že to nemůže být automatické řešení. Jana zajistí dočasné rozdělení práce a personální výpadek zaznamená jako provozní riziko. Tomáš navrhne jednoduchý přehled opakovaných záskoků a spolu s Marií ho upraví tak, aby nepřidával zbytečnou administrativu. Nikdo nemusel opustit vlastní perspektivu. Mariina zkušenost pomohla udržet kontinuitu péče, Jana vytvořila rámec a Tomáš pomohl zviditelnit vzorec, který by jinak mohl zůstat skrytý.

Cílem není stejnost. Cílem je společný způsob, jak s rozdílem pracovat.

PSYCHOLOGICKÝ POSTŘEH

Psychologické bezpečí neznamená, že Tomáš má mít pravdu proti Marii. Znamená, že může zpochybnit zaběhnuté řešení bez nálepky neloajality a Marie může hájit zkušenost bez nálepky odporu ke změně.

TŘI VĚTY NA ZÁVĚR

Generace poskytují kontext. Kognitivní zkreslení ovlivňují způsob, jak tento kontext vykládáme. Psychologické bezpečí určuje, zda lze odlišnou perspektivu vyslovit a proměnit ji v lepší pracovní řešení.

Syntéza původního kurzu: společný cíl, jasná očekávání, respekt a psychologické bezpečí.

Zdroje a další čtení

GENERACE A PRÁCE

Costanza, D. P. a kol. (2012). Generational Differences in Work Related Attitudes: A Meta analysis.
Lyons, S. T. a Kuron, L. K. J. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence.
Pew Research Center (2019, 2023). Texty k hranicím generací a metodě věk, období, kohorta.
Strauss, W. a Howe, N. (1997). The Fourth Turning. Saeculum jako populární rámec.
McCrindle. Názvosloví generací Alpha a Beta.

HISTORICKÝ KONTEXT

Poslanecká sněmovna Parlamentu ČR. Ústava 1920 a materiály k volebnímu právu žen.
UK Parliament, Living Heritage. Marriage: property and children. Reformy majetkových práv vdaných žen v 19. století.
Vie publique, Francie. Dějiny volebního práva žen, právo přiznáno 1944, první účast ve volbách 1945.
Evropská unie. Vstup České republiky 1. května 2004.

PSYCHOLOGIE ÚSUDKU A OČEKÁVÁNÍ

Protzko, J. a Schooler, J. W. (2019). Kids these days: Why the youth of today seem lacking. Science Advances.
Merton, R. K. (1948). The Self Fulfilling Prophecy.
Rosenthal, R. a Jacobson, L. (1966). Teachers' Expectancies: Determinants of Pupils' IQ Gains. Psychological Reports.
Rosenthal, R. a Jacobson, L. (1968). Pygmalion in the Classroom.
Raudenbush, S. W. (1984). Magnitude of Teacher Expectancy Effects on Pupil IQ. Journal of Educational Psychology. PSYCHOLOGICKÉ BEZPEČÍ
Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams.
Nembhard, I. M. a Edmondson, A. C. (2006). Making It Safe: Leader Inclusiveness and Professional Status in Health Care Teams.
O'Donovan, R. a kol. (2020). Systematic review of psychological safety in healthcare teams.

Generační tvrzení jsou záměrně formulována jako orientační hypotézy o kontextu, nikoli jako diagnózy člověka. Historické příklady na slidu o proměně světa mají ilustrovat rychlost změny společenských norem, nikoli vytvářet jednoduchou linii pokroku.