

„Do tejto práce musia ľudia dávať hlavu a srdce, pretože ide o detskú dušu,“ tvrdí Janette Motlová, ktorá je po medializovanej kauze novou šéfkou Výskumného ústavu detskej psychológie a patopsychológie.

Vo funkcii riaditeľky poverenej vedením VÚDPaP-u ste od konca júna. Ako sa s odstupom času pozeráte na celú kauzu, ktorá niekoľko týždňov rezonovala v médiách?

Mám za sebou viac než tri mesiace denného stretávania s ľuďmi, ktorí sú súčasťou VÚDPaP-u. Boli dni, keď som premýšľala nad tým, či mám dostatok energie na to, aby som atmosféru, ktorá tu panovala do konca júna, zmenila. Rovnako som si nebola istá, či dokážem vytvoriť dobrý pracovný priestor a doslova „dobrú vôňu“, aby ožili ľudia, ktorí mali v očiach veľa vyhasnutého. Veľmi som chcela vidieť znova v ich pohľade iskru a byť svedkom toho, ako do práce opäť vnášajú vášeň. Mne totiž nestačí, ak mám okolo seba ľudí, ktorí mi dajú ruky a chrbát. Do tejto práce musia ľudia dávať hlavu a srdce, pretože ide o detskú dušu. Táto práca chce celého človeka.

Podarilo sa vám to? Prebudila sa za ten čas v zamestnancoch ústavu spomínaná iskra?

Ťažko povedať. Museli by ste sa pýtať každého jedného z nich. Počúvam však, že už nechodia do práce so stiahnutým žalúdkom, necítia sa zošňurovaní na poradách. Veľa spolu diskutujeme, vniesli sme transparentnosť do procesov, do financií, aj do toho, kto v ústave pracuje a na čom. Myslím, že postupne to pôjde k lepšiemu, aj keď je pre mňa ťažké nájsť správnu mieru medzi líderským „ja“ a výkonným riadením. Rada ľudí viem, uvedomujem si však, že pri tak náročnej profesii, akou je psychológia, by líderské „JA“ malo byť oveľa dôležitejšie ako to riaditeľské. Sú však chvíle, keď musím zasiahnuť ako riaditeľka, pretože veľakrát skrátka nemáme čas diskutovať. Občas zabúdame na to, že sme štátna inštitúcia, ktorá má napĺňať potreby ministerstva školstva.

Po medializovaných informáciách sa dlho hľadala pravda – mali ste tu aj audit. Zistili ste napokon, kto pravdu mal a kto nie?

Pravda je natoľko subjektívna, že ju každý vidí inak. Ani ja neviem s odstupom času povedať, kde bola. Každý mal kúsok tej svojej pravdy. S odstupom času viem povedať, čo bolo nespravodlivé. Do veľkej miery panovala v ústave nespravodlivosť v odmeňovaní, prideľovaní práce, v prístupoch k informáciám. Nedá sa však povedať, niekto mal, alebo nemal pravdu.

Ministerka školstva Martina Lubyová priznala, že v tejto kauze zlyhalo vedenie ústavu. Súhlasíte s ňou?

Určite zlyhalo vedenie. Nemôžem povedať, že zlyhalo v manažérskych nástrojoch, v komunikácii však určite. Komunikácia v ústave zlyhala podľa mňa fatálne. Vedenie zabudlo, že zamestnanci nie sú len nástrojom výkonu. Neriešilo, že sú to v prvom rade vnímaví ľudia. Bývalý riaditeľ vytváral veľmi málo priestoru na diskusiu s podriadenými. Trávil s nimi veľmi málo času, to máme aj overené. Výnimkou boli dvaja ľudia, s ktorými bol až príliš často.

Podľa medializovaných informácií bola za všetkým šikana vtedajšieho riaditeľa, pre ktorú chcela odísť tretina zamestnancov. Výpovede vzali takmer všetci späť. Neriešili ste teda po príchode problémy s nedostatkom zamestnancov?

Určite bolo potrebné riešiť personálne nedostatky, paradoxne to však nebolo so zamestnancami, ktorí dali výpovede, ale s inými podriadenými. Veľká väčšina z tých, ktorí výpovede dali, ich vzali späť. Niektorí si medzi časom našli inú prácu. Nie je pravda, že ľudia, ktorí tu boli, nerobili dobre svoju prácu. To si rozhodne nedovolím tvrdiť. Myslím si len, že nemali vytvorené podmienky na to, aby veci, ktoré robia veľmi dobre, robiť mohli. Boli skrátka okliešťovaní.

Čo ste urobili ako prvé po tom, ako ste nastúpili?

Veľa sme sa rozprávali a ako som už spomenula – hľadala som v ľuďoch, ktorí tu pracujú, iskru a vášeň. A musím povedať, že tí, ktorí dali výpoveď, mali z celého ústavu pre prácu, ktorú robili, asi najväčšiu vášeň. Keď som to videla, povedala som si, že urobím všetko pre to, aby som ju udržala. Na druhej strane som nechcela, aby sa stalo precedensom, že v prípade, že sa ľuďom niečo nepáči, jednoducho dajú výpovede. Že ak ich dajú hromadne, problémy sa vyriešia. Bolo pre mňa veľmi náročné nájsť správnu kombináciu pri komunikácii. Priala som si, aby ľudia nestratili vieru, že sa veci dajú zlepšiť, nechcela som sa však opäť po dvoch- troch mesiacoch dostať do situácie, že budeme v ústave opäť riešiť hromadné výpovede len preto, že som zaviedla niečo, čo sa im nebude páčiť.

Ako sa snažíte opäť vzbudiť dôveru verejnosti v ústav detskej psychológie? Dá sa to vôbec po toľkej medializácii?

Dôvera sa ľahko stráca a ťažko sa opätovne buduje. Dá sa to iba činmi a úprimným záujmom o témy, ktoré máme riešiť. Začali sme viac komunikovať. Hľadáme, čím je Výskumný ústav detskej psychológie a patopsychológie jedinečný a po prvýkrát v jeho histórii pripravujeme výjazdovú poradu, na ktorej sa budeme cielene zaoberať stratégiou. Je to naozaj prvý raz, keď sa po viac ako päťdesiatich rokoch histórie VÚDPaP-u všetci ľudia, zamestnanci spoločne stretnú a budú hovoriť o tom, čím presne by mal ústav byť práve pre verejnosť. Určíme si, čo by mal presne robiť a kam by mal smerovať. Nesmierne sa na tie diskusie teším. Môžem mať víziu, tú však so mnou musia naplňať práve ľudia svojou misiou.

Máte však už predstavu, čím by mal ústav byť?

Samozrejme. Mám koncepciu rozvoja organizácie a viem, čo všetko by sme mali zlepšiť, naštartovať, urobiť. Ale na to, čím presne má ústav byť, potrebujem širšiu diskusiu. Na to treba čas, ochotu počúvať sa navzájom a vieru, že to vieme dosiahnuť. Sama som zvedavá, ako sa tím psychológov s úlohami popasuje, aj na to, či budem mať 16. októbra, keď sa výjazdová porada skončí, pocit, že síce bola náročná, ale stála za to.

VÚDPaP je na Slovensku jedinečnou inštitúciou, napriek tomu bolo mnoho výskumov a mnohých výsledkov doslova v úzadí. Nevedelo sa o nich, nehovorilo sa o nich. Prečo?

Myslím, že to, ako sa v súčasnosti VÚDPaP prezentuje, je naozaj výsledok posledných rokov. Akoby sme sa z toho striktno výskumného dostali k niečomu striktno metodickému. V ústave

bolo vedenie, ktoré bolo spočiatku viac zamerané na dlhodobý výskum a na prax. Potom sa to však preklapilo a prišlo vedenie, ktoré výskum robiť nepotrebovalo. Chcelo, aby sa všetko uplatňovalo v praxi. A myslím, že práve to bol najväčší kameň úrazu. Akoby sme otočili presýpacie hodiny a nehľadali správny stred. Podľa mňa je naša úloha niekde v strede. Na to, aby sme vedeli dobre preklápať, čo zistíme, potrebujeme výskum a ten musí mať aplikačnú prax. Nikto z poradní, ani z pedagógov či psychológov priamo v praxi nemá šancu skúmať. To musíme a môžeme za nich iba my. A na základe toho vieme nastaviť, ako sa veci majú vyvíjať.

Na čo ste zatiaľ v Ústave detskej psychológie a patopsychológie najviac hrdá?

Na vášeň, ktorú mnohí ľudia aj po rokoch praxe dokážu do svojej práce vnieť. No najviac som pyšná na to, čo je možné získať z množstva rokov v praxi v Detskom centre pre vzdelávanie a výskum. Máme vzácne dáta. Ak ich spätne vyhodnotíme, získame niečo, čo na Slovensku nemá nikto. Vývoj jednotlivých klientov môžeme sledovať spätne v kontexte desiatich - pätnástich rokov. Tieto údaje však potrebujeme spracovať a vyhodnotiť. Som hrdá, že sme dokázali z toho, čo bolo ešte v júni považované za nadbytočné, vytvoriť niečo, čo je natoľko výnimočné, že nám to môžu závidieť ešte aj v iných krajinách.

Ako pomáha ústav rodičom? S akými konkrétnymi problémami sa na vás obracajú?

VÚDPaP má niekoľko smerov, v ktorých pôsobí. Ide o priamu prax s deťmi a ich rodičmi. Pomáhame riešiť situácie po rozvode, riešime problémy detí so znevýhodnením, vieme nastaviť proces psychologický, špeciálno-pedagogický a iné terapeutické intervencie. Robíme denné pobytové diagnostiky, pripravujeme rodičov na to, aby vedeli pracovať s dieťaťom, ktoré sa narodí trochu iné. Hľadáme však aj správnu mieru v tom, ako pracovať s deťmi tak, aby sme mohli naozaj hovoriť o inklúzii. Netreba zabudnúť na metodickú činnosť ústavu, na vedenie zamestnancov v odborných činnostiach, v poradniach a na školách. Našou úlohou je pomáhať im riešiť náročné situácie a hľadať správny multidisciplinárny prístup k dieťaťu. A spomeňme samozrejme aj nevyhnutnú výskumnú činnosť ústavu, ktorá zisťuje, ako sa vyvíja naša mládež. Potrebujeme vyskúmať, čo trápi deti, ktoré sa narodia iné, ale aj tie, ktoré nemajú podporu rodičov. A potrebujeme vedieť nastaviť programy, ako im pomôcť.

Čo je v ústave jedinečné, je spomínané Detské centrum pre vzdelávanie a výskum, ktoré mnohí volali „škôlka“. Prečo v tomto prípade nechcete, aby sa hovorilo o „škôlke“?

Detské centrum je jedinečné tým, že robí niečo, čo nám legislatíva v súčasnosti veľmi nepovoľuje. Tým, že v ústave môžeme vytvárať experimenty, máme priestor na experimentálne overenie toho fungujúceho modelu inkluzívneho prístupu u detí predškolského veku. Vieme zmapovať 20 rokov fungovania predškolskej skupiny. Integrovaná skupina detí predškolského veku navonok síce vyzerá a pôsobí ako škôlka, tou však rozhodne nie je. V triede máme dve tretiny štandardných a tretinu neštandardných detí. Pracujú podľa modelu predprimárneho vzdelávania, ten je však modifikovaný. Upravujeme im spôsob a obsah. Je to preto, aby deti, ktoré majú napríklad nejaké zdravotné postihnutie, dokázali v triede napredovať. Aby štandardné deti „nebrzdili“, aby práve naopak obe spolu obe skupiny dokázali rásť. To je niečo, čo sa nám v bežnej vzdelávacej spoločnosti veľmi nedarí. U nás to ide a po rokoch praxe v nastavovaní inkluzívneho vzdelávania som presvedčená, presne takto má vyzeráť inklúzia. Nechceme však podporovať verejnosť

v domnienke, že sme bežná materská škola, keď ňou v skutočnosti nie sme, preto sme zaviedli názov ISKA - „Integrovaná skupina detí predškolského veku“. Chce to čas, aby sa nám ISKA dostala do bežného jazyka, ale postupne sa nám to darí aj vo vnútri inštitúcie.

Vedia rodičia detí, ktoré v ISKE momentálne sú, že ich deti sú v experimentálnej skupine? Že ich pozorujete, analyzujete ich správanie, konanie, rozvoj?

Neviem, či to rodičia explicitne vedeli. Nikdy nemali stretnutie s riaditeľom, kde sa cielene rozprávali o tom, že ich deti nie sú v bežnej škôlke. Považovala som to za jedno zo slabých miest ústavu. Keď som nastúpila, povedala som si, že sa rozhodne chcem stretnúť s rodičmi týchto detí a vysvetliť im, o čo presne ide. Chcela som, aby vedeli, prečo je dôležité, že to, čo robíme je experiment, ktorým môžeme pomôcť aj iným deťom na Slovensku. Chcela som, aby bolo vopred jasné, že sa ich budeme tento rok veľa pýtať. Oveľa viac, ako sa pýtajú v bežnej škôlke. Chcela som, aby vedeli, že ak dieťa nechajú u nás, budeme sledovať, ako sa vyvíja, ako sa menia postoje (aj tie, ktoré má sám rodič). Bola som príjemne prekvapená, ako rodičia reagovali. Stretli sme sa s ich pochopením.

Nebolo by fér, aby podobných ISIEK, bolo na Slovensku oveľa viac? Aby tá vaša nebola jediná?

Určite chceme spracované výsledky a údaje šíriť do praxe. Na to však potrebujeme, aby súčasná vyhláška umožnila mať v triede, kde sú zdravé deti, viac ako dve deti so zdravotným postihnutím. Súčasná vyhláška nám dovoľuje maximálne dve deti. Potrebujeme, aby sa to legislatívne upravilo. Dôležité je však vytvoriť aj kapacitný priestor a paradoxne najťažším krokom je, aby sme presvedčili zariadenia, že takáto príležitosť je jedinečná a že je len na nich, či ju využijú. Je pravda, že finančné náklady v tomto prípade sú veľmi vysoké. My máme to šťastie, že sme financovaní ako štátna príspevková organizácia, a preto veľa vecí môžeme. Spoločne s ľudským faktorom potrebujeme budovať potrebu ministerstva školstva mať podobných zariadení na Slovensku viac. Myslím si, že sa to podarí. Nebojím sa toho, že by na ministerstve nepochopili, prečo sú podobné zariadenia dôležité. Musíme však vytvárať podklady a argumentovať, prečo je to potrebné a že sa oplatí do toho investovať.

Onedlho vás čaká výberové konanie na novú riaditeľku VÚDPaP-u. Ak v ňom budete úspešná, čo čaká ústav v dohľadnej dobe?

Osobne budem cítiť asi väčšiu stabilitu a určite aj väčšiu zodpovednosť. Pretože či sa nám to páči, alebo nie, všetko, čo v ústave robíme, má dopad na dieťa. Práve preto musíme robiť veci najlepšie, ako vieme, s možnosťami, ktoré nám štát ponúka. A keď sa dostaneme do situácie, že sa niečo nebude dať, neuspokojím sa s tým. Rovnako sa neuspokojím s frfľaním a s tým, že budeme vo Výskumnom ústave detskej psychológie a patopsychológie hovoriť, ako to nejde. Prskať naokolo je veľmi ľahké, uznávam, že na chvíľu to pomôže „vypustiť paru“, no mne ide o to, aby sme hľadali riešenia. To jediné považujem za konštruktívne – spolu s poukazaním na problém navrhovať riešenia, ako sa dá eliminovať.

rozhovor pripravila Darina Mikolášová