

Červen 2025

SANKOviny

- Podcasty SANEK Ponte: Střípky Managementu
- Program Akční tým
- Jana Mrázová: Evaluace není sprosté slovo
- Úvaha: Integrita – umění chránit, aniž bychom ovládali
- Integrita v sociálních službách
- Úvaha: Sebevědomí není arogance



Vážení a milí ředitelé, ředitelky, manažeři, manažerky, přátelé,

léto je příležitostí zastavit se, nadechnout a promyslet, kam dál. Je to čas, který si často dovolíme věnovat sobě a svým myšlenkám, pocitům, úvahám o další cestě. Vydání SANKOvin, které si právě prohlížíte, se opírá o dvě aktuální úvahy. Jejich předmětem jsou klíčové hodnoty – **sebevědomí a integrita**.

Sebevědomí jako odvaha skutečně znát svou hodnotu a být si vědom vlastní odpovědnosti. Integrita jako schopnost chránit, aniž bychom ovládali – jako každodenní praxe respektu k právu každého člověka řídit svůj vlastní život. V sociálních službách si stále zřetelněji uvědomujeme, jak snadno může být **pomoc zaměněna za moc**. A právě proto je čas vést otevřenou diskusi o tom, co integrita znamená a jak s ní vědomě a s pokorou pracovat. V SANEK Ponte věříme, že skutečné vedení začíná tam, kde se propojuje odvaha, jasná vize a respekt k lidem. Jsme vaší pravou rukou v momentech, kdy potřebujete nejen strategii, ale i hlubší smysl.

Ke strategii se přiblížíme v **rozhovoru s Janou Mrázovou**, kde se blíže zaměříme na evaluaci jako na nástroj skutečné změny – nikoliv formální, ale strategické a praktické.

Věnujeme se také tématu **vedení týmů založených na silných stránkách**, kde ukážeme, jak vědecky ověřené přístupy mohou přinést až sedminásobný efekt z investic do lidí. **Protože investice do talentů nejsou luxus. Jsou nezbytné.**

A protože svět se rychle vyvíjí, zveme vás i na náš **workshop o využití umělé inteligence** – ukážeme vám, jak AI zapojit prakticky, odpovědně a ku prospěchu vaší každodenní manažerské i tvůrčí práce.

SANEK Ponte je místem, kde vznikají inovace. Jsme tvůrci, kteří vám nabízejí hluboké znalosti, osobní přístup a konkrétní, efektivní řešení.

Děkujeme vám za důvěru, společné přemýšlení i odvahu jít cestou, která má smysl.

Užijte si inspirativní léto plné síly, pohody a tvůrčí energie!

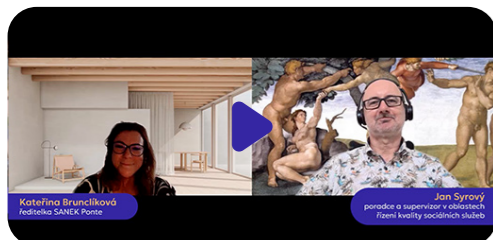
SANEK Ponte je tu pro vás,

Kateřina Brunclíková

Kateřina Brunclíková, ředitelka

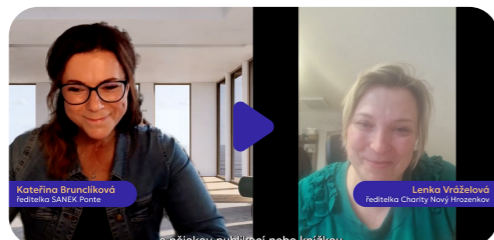
Telefon: +420 733 755 817, E-mail: katerina.brunclikova@saneek.cz

Podcast SANEK Ponte: **Střípky managementu**



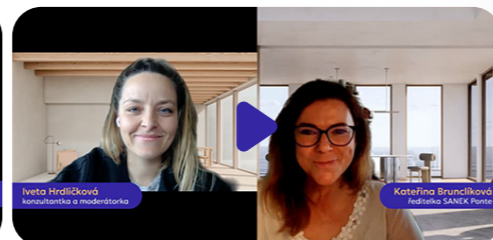
Pojem INTEGRITA v sociálních službách

„Pomoc je jen dvě písmena od moci. A když máme moc, je těžké jí nepodlehout.“ (J. Syrový) Integrita – pojem jasný, přesto v sociálních službách často neuchopený. Proto jsme se rozhodli toto téma otevřít a diskutovat s poradcem a supervizorem v oblastech řízení kvality sociálních služeb Janem Syrovým, jehož přístup pomáhá pojmu porozumět a otevírá další klíčové otázky.



Osobní rozvoj očima ředitelky neziskové organizace Lenky Vráželové

Jak a proč se rozvíjet jako vedoucí neziskové organizace? A má to smysl? Ano, má! O svůj osobní příběh se s námi v podcastu podělila ředitelka organizace Charita Nový Hrozenkov Lenka Vráželová. Investice do osobního rozvoje manažerů již dávno není jen otázkou módy nebo osobní preference, ale stává se vědecky podloženou strategií.



Umělá inteligence ve světě neziskového sektoru

Používáte vy nebo vaši zaměstnanci umělou inteligenci (AI)? A prošli jste školením? Využití AI se prolíná všemi sektory, své místo našla i v tom neziskovém, kde může být skvělým pomocníkem. Téma AI bylo v podcastu Střípky managementu i tím našim, vzešlo ale hlavně od vás, z vašich dotazů a zkušeností.

Program Akční tým

Jak získat 7x víc, než investujete: Vědecky ověřený přístup k vedení neziskových týmů

Investice do talentů nejsou luxus. Jsou nezbytné.

Věděli jste, že až 85 % zaměstnanců na celém světě není ve své práci skutečně angažovaných?^[1] Podle rozsáhlé zprávy Gallup to znamená, že většina týmů funguje s nevyužitým potenciálem – často zcela zbytečně. Přitom týmy, které vědomě staví na silných stránkách svých členů, mají o 21 % vyšší ziskovost a o 17 % vyšší produktivitu než ostatní.^[2]

Zároveň se ukazuje, že lidé, kteří denně využívají své talenty v práci, jsou 6x spokojenější a mají o 23 % vyšší pravděpodobnost, že v organizaci zůstanou.^[3] Tato data jasně ukazují, že budování týmu na základě talentů není jen „měkká“ oblast HR, ale silný nástroj pro udržitelné vedení organizace.

V neziskovém sektoru, kde se často pracuje pod tlakem, s omezenými prostředky a velkým nasazením, to platí dvojnásob. Studie Yale University navíc potvrzuje, že efektivní týmová spolupráce je jedním z nejvýznamnějších faktorů pro dosažení cíle v prostředí s vysokou zátěží.^[4]

Pokud tedy hledáte způsob, jak z týmu vytěžit to nejlepší – bez přetížení, fluktuace a neefektivity – je právě teď správný čas změnit přístup.

Po letech práce v neziskovém sektoru víme jedno: vyčerpané vedení a přetížené týmy nejsou známkou obětavosti, ale nastavením systému, který lze změnit. A to rychle.

Existuje totiž cesta, jak probudit nevyužitý potenciál vašeho týmu – a věda už ji důkladně prozkoumala.

Výzkumy potvrzují, že organizace, které staví týmy podle talentů a silných stránek, dosahují:



Proč na tom záleží právě nám

Často vedete tým složený z různorodých lidí, s omezeným rozpočtem a tlakem na výkon. Ale právě v těchto podmínkách je klíčové mít tým, kde je každý člověk na správném místě.

Když lidé využívají své přirozené talenty, nepotřebují dohled – potřebují důvěru. A právě to přináší náš program Akční tým.

Co je Akční tým?

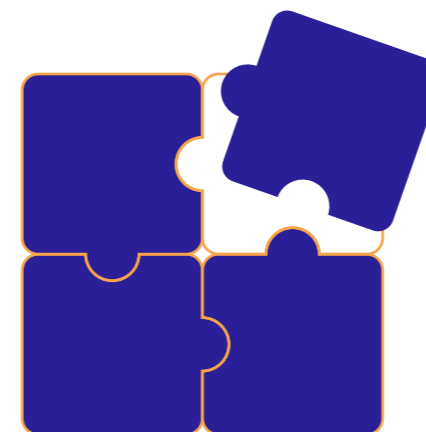
Program Akční tým od SANEK Ponte pomáhá ředitelům postavit a řídit tým na základě ověřených dat o silných stránkách.

Díky tomu:

- Získáte efektivní rozložení rolí
- Snížíte přetížení a odchodovost
- Podpoříte inovace a motivaci
- A navíc získáte až 700 % návratnosti^[4]

Přestaňte hasit požáry. Začněte budovat systém.

Objednejte si nezávaznou konzultaci a zjistěte, jak může Akční tým fungovat ve vaší organizaci.



Zdroje: [1] Gallup (2021). State of the Global Workplace Report, [2] Gallup (n.d.). Strengths-Based Organizations: The ROI of Development, [3] CliftonStrengths (Gallup). Why Strengths Matter, [4] Robinson, M. A. (2010). Team Building ROI: Can You Measure It?, University of Oklahoma, [5] Boston Consulting Group (2018). How Diverse Leadership Teams Boost Innovation, [6] MDPI (2024). The Role of Talent Management in Enhancing Employee Retention, [7] Yale University (n.d.). We Know Teamwork Is Important, But How Important?

Evaluace není sprosté slovo: Praktické dopady okem projektové manažerky

O postřehy z procesu evaluace se s námi podělila naše vážená kolegyně a především odbornice, projektová manažerka **Ing. Jana Mrázová**. Evaluaci vnímá optikou svého zaměření a konkrétních procesů v oblasti evaluace, čímž pomáhá zviditelnit pozitivní dopady, které evaluace může přinést v oblasti řízení organizace i projektového managementu.

Jana Mrázová: Projekty postavené na vlastních analýzách mívají vysoká bodová ohodnocení

Evaluace je ještě v dnešní době chápána různě a většinou v negativní konotaci přinášející administrativní zátěž. Ale je tomu tak doopravdy?

Se zvyšujícím se tlakem na kvalitu projektů jsou největší slabinou zpravidla cíle. Aby cíle byly skutečnými cíli, čili určitou změnou a ne jen výstupy a počty podpořených osob, je třeba se zamyslet nad tím, **jak měřit kvalitativní změny při sociální práci**. Ač to není lehké, jde to. Je však třeba dobře vědět, **proč podporu klientům poskytujeme a v čem konkrétně jim chceme pomoci**.

Když si **organizace dobře nastaví evaluaci**, čili sledování konkrétních kvalitativních změn u klientů, průběžně je vyhodnocuje a připravuje z nich následně dlouhodobé kumulativní hodnotící zprávy, dostaví se **několik pozitivních přínosů**.

Jednak pracovníci **vidí** na grafech či jiném znázornění **reálné změny**, které klienti prožívají, a to díky jejich vlastní práci. Dále můžeme jako organizace říci, že víme, **proč poskytujeme právě takto nastavené služby** dané cílové skupině, a že služba vede k vytyčenému cíli. A za třetí dokážeme při přípravě projektů **prokázat znalost cílové skupiny, její charakteristiky i vzorců chování**. To vše jsme navíc získali ne z obecných zdrojů a výzkumů, ale z vlastních analýz specifických právě pro daný region, ve kterém chceme projekt realizovat. Právě to hodnotitelé projektů velmi oceňují, **projekty postavené na vlastních analýzách mívají vysoká bodová ohodnocení**.

Intervenční logiku projektu za vás evaluace nevymyslí, ale dodá vám **užitečná a důvěryhodná data a prokáže vaši připravenost, znalost problematiky a profesionalitu**.



Úvaha



INTEGRITA: Umění chránit, aniž bychom ovládali

Představte si, že jste klientem sociální služby. Každé ráno vás budí někdo jiný, rozhoduje, co sníte, jestli smíte ven – i když nechcete. Vše „pro vaše dobro“.

Zní to přehnaně? A přesto je to realita. Nenápadná, každodenní.

Když mluvíme o integritě v sociálních službách, nemluvíme jen o právu – mluvíme o vztazích, o důvěře, o rovnováze moci. Mluvíme o tom, kdo smí řídit vlastní život. A kdo si toto zásadní výhradní právo – v tichosti – nechává vzít.

Integrita znamená schopnost rozhodovat o sobě. O těle, čase, identitě, víře, každodenních maličkostech i zásadních otázkách. A přesto systém často funguje tak, že i základní rozhodnutí – kdy vstát, zda jít ven, co jíst – jsou předem daná. Ne kvůli zlému úmyslu. Ale kvůli zvyku. Kvůli rutině. Kvůli bezpečnosti.

Jenže bezpečí, které nevychází z volby, může být jen jinak nazvané omezení.

Tady vstupuje do hry princip proporcionality. Pomáhá nám položit si otázky, které by měly předcházet každému zásahu do autonomie:

- **Je to opravdu nutné?**
- **Je to přiměřené?**
- **Je to jediné možné řešení?**

Protože chránit neznamená ovládat. A pečovat neznamená rozhodovat za druhé.

Zkusme to otočit:

Integrita není jen něco, co chráníme u druhých. Je to také výzva k vlastní odpovědnosti. Každé rozhodnutí, které učiníme „za“ klienta, nás staví do role těch, kdo „vědí lépe“. A právě tam se rodí pýcha skrytá v dobrých úmyslech.

Možná někdy říkáme: „On tomu nerozumí.“

Ale co když tomu nerozumíme my?

Každý člověk má svou hodnotu – nehledě na kognitivní schopnosti, věk či zdravotní stav. A pokud si nejsme jisti, začneme u základního postoje:

- **Ptejme se.**
- **Naslouchejme.**
- **Zpochybňujme vlastní samozřejmosti.**

Integrita totiž není dokonalost. Je to odvaha nebrat druhému hlas jen proto, že máme služební klíče.

Tohle není kritika. Je to pozvání.

Pozvání ke změně, která nezačíná v systému, ale v postoji.

Možná zítra nezměníme svět. Ale můžeme změnit přístup k jednomu člověku. Místo předpokladů se zeptat. Místo rutiny naslouchat. Místo řízení – doprovázet.

A právě tam, v těch malých chvílích, se integrita přestává jen psát do hodnot. Začíná se žít.

Slovo, které potřebujeme pochopit. Ne opsat.

**Pomoc je jen dvě písmena od moci.
A když máme moc, je těžké jí nepodlehout.**

J. Syrový
odborník na kvalitu v sociálních službách
z dílny Manažerské střípky

Pojem integrita se nově objevuje v zákoně o sociálních službách. Mnohé organizace se ptají, co přesně znamená – a jak s ním naložit. Máme ho vepsat do metodik, vnitřních předpisů nebo kodexů?

Jenže integrita není další kolonka v dokumentaci. Není to úkol z ministerstva.

Je to zkouška každodenní praxe – toho, **jak zacházíme s mocí, kterou ve službách máme**. Jak chráníme volbu druhého člověka. Jak naplňujeme **poslání, cíle a hodnoty** naší organizace v reálných situacích.

Co to vlastně znamená?

V kontextu sociálních služeb mluvíme o **osobní integritě** – tedy o právu člověka samostatně rozhodovat o svém životě.

O tom, kde bude žít, co bude jíst, s kým bude trávit čas, čemu bude věřit a co odmítne.

S tím úzce souvisí **lidská důstojnost** – nepodkročitelný standard zacházení, který náleží každému člověku. Bez ohledu na věk, schopnosti nebo diagnózu.

Důstojnost není něco, co si musíme zasloužit. Je vrozená.

Někteří tvrdí, že člověkem se stáváme až podle svých schopností. Ale to by znamenalo, že lidé s těžkým postižením nejsou lidé. A to je nebezpečné. Já věřím, že člověkem jsme od začátku – a důstojnost máme bez podmínek.

J. Syrový
odborník na kvalitu v sociálních službách
z dílny Manažerské střípky

Proč je to důležité právě pro nás?

Protože **každý den rozhodujeme o druhých**. A i když jednáme v dobré víře, může se stát, že překročíme jejich hranice.

Pomoc se totiž snadno stává mocí. A tam, kde měla být podpora, vznikne omezení, které si klient nevolil.

Typické situace z praxe:

- **Klient odmítá léky – máme právo ho „přesvědčovat“?**
- **Kupuje si zákusky, i když má cukrovku – můžeme mu to zakázat?**
- **Chce jít ven, ale my se bojíme, že upadne – či volba má převážít?**

Kde je hranice? Pomáhá nám pojem „kompetence“.

Rozhodovat o sobě může člověk v takové míře, v jaké mu to jeho schopnosti umožňují.

Ale **omezení autonomie nemá být samozřejmost**. Musí jít o výjimku – pečlivě zvažovanou, podloženou individuálním posouzením a právním rámcem.

Omezení autonomie musí být výjimkou, ne pravidlem. A pokud k němu dojde, musí vycházet z posouzení kompetencí a být v souladu s právními normami.

J. Syrový
odborník na kvalitu v sociálních službách
z dílny Manažerské střípky

A právě proto jsme vytvořili prostor, kde o **integritě** můžeme mluvit otevřeně, bezpečně a bez frází.

Ne jako o paragrafu – ale spíš jako o **legislativním závazku**, který se v praxi dotýká každého z nás.

Ne jako o teorii, ale jako o něčem, co vstupuje do každého vztahu mezi pracovníkem a klientem.

Zveme vás na interaktivní online workshop, který není přednáškou – ale pozvánkou k přemýšlení, sdílení a hledání odpovědí.

Pojem integrita se nově objevuje v zákoně o sociálních službách.

Ale co skutečně znamená v každodenní práci?

Jak souvisí s **důstojností, volbou a odpovědností**? A kdy pomoc překročí hranici a **stane se mocí**?

Tento workshop je **prostorem pro společné hledání** a pojmenování. Budeme si klást otázky a sdílet pohledy:

- **Co pro vás znamená integrita?**
- **Kdy ji ve službě chráníme – a kdy ji možná (nevědomky) omezujeme?**
- **Jak ji rozumíme v kontextu poslání, hodnot a cílů služby?**

Přijďte s námi hledat, co integrita znamená pro vás, váš tým i vaše klienty.

Bez paragrafů. S respektem k praxi. A s odvahou ptát se na to podstatné

Co s tím můžeme dělat?

Abychom mohli integritu klienta skutečně chránit, musíme o ní mluvit. V týmu. S kolegy. Otevřeně a pravidelně. Nestačí mít slovo respekt napsané ve vitríně.

Potřebujeme se ptát:

- **Co v naší službě znamená důstojnost?**
- **Kde ji naplňujeme – a kde ji možná (byť neúmyslně) porušujeme?**
- **Jak sladíme bezpečí s volbou? Strukturu s individualitou? Pravidla s důvěrou?**

Integrita není fráze. Je to kvalita vztahu.

Integrita je způsob, jak zacházíme s mocí.

Je to každodenní rozhodování, které se musí opírat o **hodnoty služby, o její poslání i konkrétní cíle**.

A je na nás, abychom ověřovali, jestli naše dobrá vůle skutečně odpovídá tomu, co chceme – aby naše služba **podporovala člověka, ne ho řídila**.

„Neexistují univerzální návody. Jen ochota přemýšlet, reflektovat a rozhodovat s respektem – případ od případu.“



Sebevědomí není arogance. Je to odvaha znát sám sebe.

Když se v Česku řekne „sebevědomý člověk“, mnoha lidem se vybaví někdo, kdo mluví hodně nahlas. Kdo má silné názory, všechno ví a nepustí nikoho jiného ke slovu.

Ale možná si jen pleteme zdravé sebevědomí s přebujelým egem.

A právě tady někde začíná ten problém. Ne s lidmi, ale s jazykem, který používáme – a s tím, co do něj projektujeme. Protože **SEBEVĚDOMÍ** není o tom být slyšet. Je o tom **BÝT SI VĚDOM**. Vědom své hodnoty i svých hranic. A umět si to přiznat – nahlas, ale i potichu.

V angličtině se „self-confidence“ chápe jako schopnost znát sám sebe. Ne jako výkřik do tmy, ale jako tiché „vím, kdo jsem“ – i když právě nemám potřebu to nikomu dokazovat.

Na jedné z konzultací Programu osobního růstu mi účastnice Lenka řekla něco, co ve mně zůstalo:

„Až mě zaskočilo, jak přesně mi sedí ty moje silné stránky. A začala jsem váhat – jestli to není jen můj obrázek o sobě. Zjistila jsem ale, že si potřebuji ověřit, že to tak opravdu vidí i ostatní. Ne jako test, ale jako kalibraci. Abych se v tom mohla usadit.“

... a já si uvědomila, jak málo si dáváme právo usadit se v tom, co je na nás dobré.

Kdy naposledy jste slyšeli zpětnou vazbu, která vám pomohla se v sobě usadit?

SEBEVĚDOMÍ totiž neroste z výkonu. **ROSTE Z JISTOTY**. A ta často přichází zvenku – ze zrcadlení. Z jednoduché věty, kterou nám někdo řekne, když se zrovna necítíme úplně pevně.

V manažerské roli to platí dvojnásob.

Ředitel, který zná své silné stránky, se nebojí říct: tohle deleguju nebo tady na to teď nemám kapacitu.

A právě tím dává týmu oporu. Ne tím, že všechno zvládne. Ale tím, že ostatní neznejistuje svou nejistotou.

Co si z toho můžeme odnést:

- **Zpětná vazba není kontrola. Je to kotva, která nám pomáhá ukotvit se v tom, kým jsme.**
- **Rozvíjme své silné stránky – ne proto, že bychom měli zapomenout na slabiny. Ale proto, že se v tom lépe žije.**
- **Sebevědomý člověk nemusí všechno vědět. Stačí, že ví, kdy mlčet – a kdy dát prostor jiným.**

Možná růst nezačíná tím, co nám chybí.

Možná začíná tím, že si dovolíme vidět to, co už dávno máme.

Jaký z obrázků podle vás vytvořila umělá inteligence?

OBA DVA

Že první vypadá jako fotografie? Ano, vypadá. Ale není. Je to spolupráce umělé inteligence a odborníka v oboru, který ví, jak ji správně použít.

AI je výhodný nástroj, ale musíme jej umět ovládat. To se týká i neziskového sektoru.

Umělá inteligence dokáže ušetřit práci a zlepšit výkon. Ale je třeba, aby ji ovládal odborník v oboru, který přesně ví, co chce, a jak toho dosáhnout.

Proto náš workshop pro neziskové organizace. Protože i v této oblasti lze umělou inteligenci využívat s dobrým nebo podprůměrným výsledkem.

[Více o Workshopu →](#)

