

Září 2025

SANKOviny

- Podcasty SANEK Ponte: Střípky Managementu
- Charita Jeseník: Jak vést lidi a neztratit přitom sebe
- Úvaha: Nahlédnutí do mé pracovní každodennosti
- Občanská poradna Třebíč: Jak dostat kvalitu služby na novou úroveň?
- INTEGRITA v sociálních službách
- Anabell, z. ú.: Fokusní skupina



Milí přátelé,

babí léto je čas sklizně – chvíle, kdy se můžeme zastavit, nadechnout a podívat se, co všechno už došlo. V organizacích je to podobné: někde se sklízí, jinde se znovu přeskupuje a připravuje půda pro další růst.

V tomto čísle SANKovin vás zvu k nahlédnutí do tří míst, kde se právě tvoří nové cesty: v Charitě Jeseník jsme společně hledali, co znamená být dobrým vedoucím a jak vést lidi bez ztráty sebe sama. V Anabell ukázala otevřená fokusní skupina, že evaluace může být nejen užitečná, ale i lidsky posilující – „nečekali jsme, že to bude tak dobré...“. A v Občanské poradně Třebíč jsme pracovali na tom, jak kvalitu služby nastavit tak, aby posunula organizaci o krok výš.

Doplňuji to podcasty – o krizovém řízení, evaluaci i o tom, co stojí za SANEK Ponte – a úvaha o integritě, která není jen pojmem, ale klíčem k důvěře, stabilitě a ochraně důstojnosti klientů.

A přidávám i malý dotek své vlastní cesty: někdy je to o tom být „ve stínu“, přeskupovat, tvořit a nastavovat pravidla, která přinášejí klid a jistotu. Protože právě tam se rodí svoboda a radost z práce.

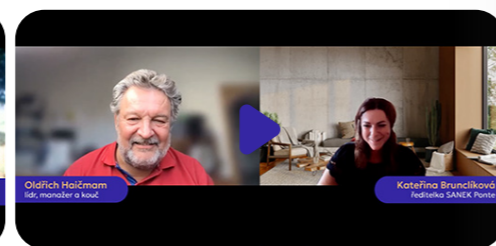
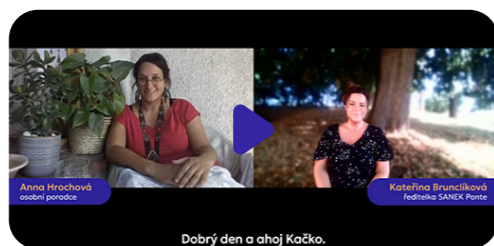
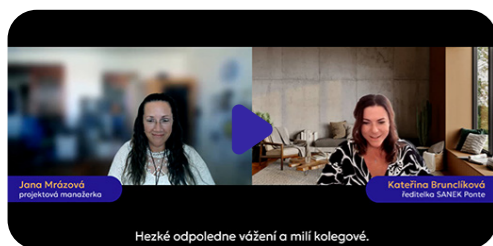
Přeju vám, ať vás čtení SANKovin inspiruje nejen k zamyšlení, ale i k tvoření – aby i ve vaší organizaci mohlo vyrůst něco nového, pevného a radostného. Jako když si v podvečer babího léta sednete s hrnkem kávy a necháte poslední paprsky dne, aby vám dodaly sílu k dalším krokům.

Vaše

Kateřina Brunclíková

Kateřina Brunclíková, ředitelka
Telefon: +420 733 755 817, E-mail: katerina.brunclikova@sanek.cz

Podcast SANEK Ponte:
Střípky managementu



Evaluace není sprosté slovo

Rozmohl se nám tu takový nešvar... O evaluaci toho už bylo napsáno a řečeno mnohé. Stále však ještě mezi projektovými manažery nebývá dostatečně vnímána jako přidaná hodnota. Pokud evaluace není uvedena jako povinný indikátor, jen málokdo ji zahrnuje dobrovolně. Důvodem může být i to, že manažeři nevědí, jak s výsledky pracovat, jak evaluaci obhájit před ředitelem ani jak ukázat, co jim může přinést. Nemusí si být také jisti tím, jak na výsledcích stavět a efektivně je dále využívat. A přitom právě evaluace zhmotní jindy těžko viditelné hodnoty tak, aby byly jednoduše doložitelné donátorům. A přesně to, i mnohem více, zazní v rozhovoru s kolegyní, projektovou manažerkou a především odborníci v oboru Janou Mrázovou.

Rozhovor s ředitelkou SANEK Ponte Kateřinou Brunclíkovou

Kateřina Brunclíková je neodmyslitelnou tvář nezávislé organizace SANEK Ponte. Ale co o ní víme? Jaká je její profesní cesta? V tomto díle ji poznáte trochu blíže – jako někoho, kdo tvoří srdcem prostor pro lídry, kteří hledají jistotu, směr a lidskost v rozhodování i růstu a jako inspirativní osobnost.

KRIZOVÉ ŘÍZENÍ – Jak se zachovat, když přijde nečekané?

„Není otázkou, jestli nás krizová situace potká, ale kdy a kde nás potká.“ V novém díle podcastu Střípky managementu se s hostem Oldřichem Haičmanem ponoříme do světa krizového řízení. Oldřich má bohaté zkušenosti z krizových situací, jako jsou povodně, tornáda, blackouty nebo epidemie. Sdílí praktické rady, jak reagovat v prvních okamžicích krize, jak vytvořit funkční krizový plán a kdo by měl být součástí vašeho krizového týmu.

Jak vést lidi v Charitě Jeseník?

V Charitě Jeseník jsme společně hledali **odpověď na otázku, co vlastně znamená být vedoucím**. Workshop, který jsem vedla, byl zážitkový – teorie střídala praxi, pracovní listy a cvičení. Vedoucí pracovníci si sami na sobě zkoušeli, jak funguje zpětná vazba, co znamená ocenit a ne jen pochválit, nebo jaké to je, když dostanou podporu i kontrolu v jednom balíčku.

I když kontrola někdy vyvolává negativní pocity, je to důležitý nástroj, jak udržet kvalitu práce a férovost v týmu. Díky kontrole mají lidé jistotu, že jejich úsilí je vidět a že pravidla platí pro všechny stejně.

Hodně nás překvapilo, jak silně je v neziskovkách ještě stále zakořeněný názor, že „vedoucí musí být odborník“. **Ano – vedoucí má mít přehled, vědět, jak služba funguje a co je důležité. Detaily ale patří do rukou jeho lidí.**

Nezůstávejte proto jen odborníkem – naučte se část práce předat dál a vytvořte si prostor pro vedení **týmu**:

- **Pozor na mikromanagement** – místo kontroly každého detailu nastavte jasná pravidla a důvěřujte svému týmu.
- **Budujte si autoritu** – respekt přichází, když jste féroví a konzistentní, nebojíte se pojmenovat věci na rovinu.
- **Vyjasňujte očekávání** – zadávejte úkoly konkrétně, ověřujte porozumění a dávejte průběžnou zpětnou vazbu.

Úvaha



Slovo Kateřiny Brunclíkové: Nahlédnutí do mé pracovní každodennosti

Já odejdu, ředitel/ka zůstává – a organizace roste do kvality a lidé se cítí jistější

Na začátku je to úsměvné, pak přijdou těžší chvíle a nakonec úleva. Vstoupit do organizace a stát se na čas její součástí znamená tvořit, přeskupovat a někdy i bořit – proto, aby ředitelka mohla zase dýchat a tým mohl růst.

Už třetím měsícem působím v jedné velké organizaci. Můj úkol? Nebýt jen podporou ředitelky, ale být tvůrcem – stavět a přeskupovat manažerský tým i týmy ve službách a odděleních tak, aby celek fungoval a rostl.

Moje role je někdy krásná, jindy náročná: na začátku jsem vnímána pozitivně, lidé jsou otevření a zvědaví. Postupně ale přichází fáze, kdy přináším změny. A to není o tom, že bych jen oznamovala rozhodnutí. Předchází tomu dlouhý proces: zpracovávám návrhy, diskutuji s ředitelkou, společně zvažujeme možné varianty, rizika i dopady. **A co je důležité – poslední slovo má vždy ředitelka. Já odcházím, ale ona s týmem zůstává a nese rozhodnutí dál.**

Tahleta práce se nedá dělat online. Je o každodenním působení a sžití se s organizací. Ze začátku jsem tam byla fyzicky tři dny v týdnu – potřebovala jsem organizaci navnímat, být s lidmi v kontaktu, poznat její rytmus a stát se na čas její součástí. Jen tak vznikne důvěra a otevřenost, které umožní skutečné změny.

Nedělám změny proti lidem, ale s nimi. Potřebuju je slyšet, navnímat, pochopit jejich obavy i sílu – protože jen tehdy má nová struktura šanci opravdu žít.

Někdy je pro mě těžké emoce dát stranou. Přirozeně do práce vnáším empatii, ale zároveň vím, že manažerská rozhodnutí

Nejsilnější moment? Když se účastníci měli navzájem nahlas ocenit. Zdá se to jako maličkost, ale pro mnoho vedoucích to byl nezvyklý a hluboký zážitek. Protože v běžném provozu je málo prostoru zastavit se a říct: **Vážím si tě, děkuju. Přitom právě tahle jednoduchá věta dokáže změnit atmosféru v týmu víc než stovka tabulek a reportů.**

A možná právě tady se ukazuje podstata vedení lidí: úspěšný vedoucí není ten, kdo všechno ví a všechno zvládne sám. **Úspěšný vedoucí je ten, díky němuž dokáže růst a zářit celý tým.**

Děkuji všem vedoucím pracovníkům za otevřenost, sdílnost a srdečnou diskusi. Bylo radostí s vámi pracovat – a těším se na další společná setkání.

A pokud i vy chcete, aby vaši vedoucí pracovníci získali jistotu ve své roli, naučili se vést srozumitelně a s respektem – neváhejte se obrátit na **SANEK Ponte. Přinášíme nejen teorii, ale hlavně zážitky, úsměvy, ujasnění i praktické tipy.**

A potvrdilo se, že workshop byl přínosný nejen pro vedoucí, ale také pro samotné vedení organizace.

musí být jasná, srozumitelná a komunikovaná lidským jazykem – a ne pod vlivem emocí. **Tohle balancování mezi citem a rozhodností je možná ta nejtěžší, ale i nejdůležitější část mé role.**

Je to podobné, jako když přestavujete dům. Nejprve je prach, hluk a chaos, chvíli to vypadá, že je to horší než předtím. Ale jen díky tomu se může vytvořit prostor pro nový život.

A tohle je zpětná vazba, kterou slyším:

„Moc díky za tvou nekonečnou dobrou náladu a nakažlivé nadšení, moc mi to pomáhá.“

„Jsem ráda, že jsi s námi a že nám to krásně odsýpá.“

„Tvoje vstupy a směřování mi hodně pomohly.“

Pravidla a struktura nejsou o omezování. Jsou o svobodě, jistotě a prostoru pro práci, která má smysl. Když vedení má odvalu pravidla nejen nastavit, ale i vyžadovat a držet, začne se organizace měnit. Přichází větší klid, více jistoty a radost z práce. A je dobré si uvědomit, že nově nastupující lidé právě pravidla, jasnost a srozumitelný rámec často sami vyžadují – dávají jim totiž oporu a pocit bezpečí.

Proto jsem stínem ředitelky, její druhé já. Přeskupuji, stavím a někdy i bořím, aby mohl vzniknout pevnější základ. A když odejdu, zůstává po mně něco důležitějšího než moje přítomnost – ředitelka, která může vést, a tým, který ví, kam kráčí.

A pak přichází chvíle, kdy je jasné, že už nejsem potřeba – a to je pro mě ten největší důkaz, že má práce měla smysl.

Jak dostat kvalitu služby na novou úroveň?

V uplynulých měsících jsme rozšířili spolupráci s Občanskou poradnou Třebíč, která je dlouhodobá, velmi přínosná a založená na vzájemné důvěře. Spolupráce začala manažerskými konzultacemi s ředitelkou a postupně jsme hledali způsoby, jak ji více prohloubit v oblasti managementu. Tým poradny se dosud soustředil na odborná témata své cílové skupiny, například dluhové poradenství, a naše první společná práce byla zároveň inspirativní zkušeností.

Občanská poradna o své cestě sepsala článek plný zajímavých informací, a proto jej s radostí sdílíme i my jako milou reflexi z pohledu našeho klienta. Děkujeme a držíme palce do další cesty! Těšíme se na pokračování spolupráce.

Díky projektu ZVYŠOVÁNÍ KVALITY A KOMPETENCÍ V OBČANSKÉ PORADNĚ TŘEBÍČ, který podporuje Nadace ČEZ, měla poradna možnost uskutečnit procesní audit služby – důkladné zmapování všech klíčových procesů. Tento audit nebyl jen o procesech. Byla to cesta, jak pracovníci společně pochopili, jak služba funguje, co ji drží pohromadě a kde se otevírá prostor pro zlepšení.



Co bylo opravdu zajímavé?

- Pracovníci měli hodnoty a poslání pojmenované už dříve, ale bez jasného významu – byla to spíše slova na papíře než něco, co by je skutečně vedlo a spojovalo.
- Po prvním workshopu, který tým fyzicky i psychicky vyčerpal, se ukázalo, že chyběla jasná struktura a propojení. Právě to byla síla spolupráce s facilitátorem ze SANEK Ponte.

Kateřina Brunclíková se, jako vždy, neustále doptávala, obcházela skupiny, chtěla vysvětlení k jednotlivým tvrzením a pokládala svou oblíbenou otázku: „Proč?“. Často doplňovala: „A o co vlastně jako službě jde?“. Součástí těchto otázek bylo také zkoumání, kde se v Poslání služby odrážejí nové hodnoty – pracovníci si uvědomili, že jejich nové hodnoty není jen seznam slov, ale že se skutečně promítají do Poslání, do každodenní práce a rozhodování v poradně. Díky tomu se účastníci museli zastavit, promyslet souvislosti a formulovat své myšlenky jasně a srozumitelně. Tento přístup nejen odhalil nejasnosti, ale také prohloubil společné porozumění Hodnotám, Vizi, Poslání a Cílům služby.

Co tým ocenil nejvíc?

- Diskuze o tom, jak se hodnoty projevují uvnitř organizace i směrem ke klientům.
- Jasné formulace Poslání a Vize služby, které teď opravdu dávají smysl každému pracovníkovi.
- Možnost otevřeně řešit i třecí plochy, ptát se, hledat společné odpovědi a nacházet konsensus.
- Workshopy nebyly jednoduché – pracovníci odcházeli s unaveným mozkiem, s hlavou jako pátrací balón, ale zároveň nadšení, protože pocítili, že společně tvoří něco, co má skutečný dopad. Vidět, jak tým sdílí myšlenky, respektuje názory ostatních a přichází s řešeními, byla opravdová inspirace.

Výsledek?

- Posílená soudržnost týmu.
- Jasné definované a propojené Hodnoty, Vize, Poslání a Cíle služby.
- Poradna, která funguje systematicky, srozumitelně a s dopadem pro klienty.

Tyto workshopy ukázaly, že skutečná práce **Hodnoty, Vize, Poslání a Cíle služby není formalita, ale cesta**, která dává lidem energii, motivaci a smysl v každodenní práci.



Tady nejsme hotel, budeš s Milanem.

Takovou odpověď dostal pan Petr, nový klient chráněného bydlení, když poprosil o jednolůžkový pokoj – protože špatně snáší hluk.

Výsledek? Bagatelizovaná potřeba, rozhodnutí bez klienta, žádná alternativa, žádná dokumentace. Večer konflikt a rada „zvykni si“.

Možná to vypadá jako maličkost. Ve skutečnosti jde o učebnicový příklad porušení integrity.

Proč na tom záleží?

Tam, kde integrita žije každý den:

- Klienti i jejich rodiny více důvěřují.
- Týmy pracují stabilněji a s menším stresem.
- Rizika i náklady klesají.

Tam, kde se přehlídí? Přichází chaos, odchod lidí, ztráta důvěry a drahé „hašení požárů“.

Workshop, který vám otevře oči

Na reálných kazuistikách si ukážeme, jak:

- Poznat, že integrita je ohrožena.
- Využít tři jednoduché nástroje k její ochraně.
- Proměnit integritu z fráze v každodenní praxi.

A proč právě teď?

Bez jasných hranic a respektu k důstojnosti se organizace dostává do spirály náhodných řešení: nejasnosti kompetencí, obcházení kontrol, formální supervize bez skutečné změny, mikromanagement nebo naopak nečinnost. Přidává se fluktuace, slabá adaptace nováčků a „tichá“ bezpečnostní rizika. To vše je nakonec dražší než prevence.

Integrita v sociální službě znamená soulad hodnot, pravidel a každodenní praxe, který chrání nedotknutelnost těla, psychiky i rozhodování klienta – a zachovává jeho autonomii v každém kroku péče.

Přijďte se na náš workshop – na konkrétních příbězích z praxe vám ukážeme, jak může být integrita přirozenou součástí každého kroku vaší služby.

Anabell, z. ú. – Fokusní skupina

Nečekali jsme, že to bude tak dobré...

Jednou z organizací, s kterými spolupracuje SANEK Ponte v čele s Kateřinou Brunclíkovou, je Anabell z. ú. Měli jsme možnost zde vytvořit a sdílet fokusní skupinu k metodice, e-learningu a kurzům. To je důvěrný prostor, otevřeně sdílení a zpětná vazba, která má smysl.

Fokusní skupiny využíváme jako jeden z klíčových nástrojů evaluace. Jsou prostorem, kde mohou pracovníci **otevřeně, důvěrně a s jistotou bezpečí** sdílet své zkušenosti – a právě díky nim vzniká zpětná vazba, která má skutečný smysl.

V rámci projektu Standardizace a etablování podpory specializovaných multidisciplinárních týmů zaměřených na klienty s poruchami příjmu potravy (CZ.03.02.02/00/22_027/0001189) jsme měli tu čest vést fokusní skupinu s pracovníky organizace **Anabell, z. ú.**

Tentokrát jsme se společně zaměřili na **užitečnost metodiky, e-learningu a kurzů.**

Účastníci říkali, že **nečekali, že to bude tak dobré** – oceňovali strukturu, prostor pro sdílení a hlavně důvěrnost.

„Za mě to bylo lepší, než jsem čekala – mělo to strukturu, konkrétní otázky a otevřený prostor ke sdílení.“

Děkujeme organizaci **Anabell, z. ú.** za důvěru i spolupráci. Jsme vděční, že můžeme být v roli evaluátora a sdílet společně cestu, která dává službám ještě větší hloubku a lidskost.