Sanek Ponte

Sankoviny

ZÁŘÍ 2026

Evaluace: Splněno. A co se vlastně změnilo?

Řízení organizace: Organigramem to opravdu nekončí

Taky máte někdy pocit, že vám všechno uniká?

Konference Víme o sobě II

Úvodní slovo

Babí léto má jednu zvláštní schopnost. Na chvíli zpomalí tempo, i když kolem všechno běží dál.

Možná právě proto je dobrý čas otevřít témata, která během každodenního provozu snadno přehlédneme. *Co všechno ještě drží ředitel sám? Kdy systém funguje jen díky několika lidem? Poznáme opravdu dopad své práce? A co dělat s pocitem, že když se ponoříme do jednoho tématu, všechno ostatní nám mezitím utíká?*
Přesně o tom jsou tyhle Sankoviny. Najdete v nich zkušenosti z posledních měsíců, manažerské otázky, evaluaci, technologie i rozhodnutí, která se do žádné tabulky nevejdou. Nechceme jen popisovat, co se děje. Chceme věci pojmenovávat, otevírat a hledat cesty, které dávají smysl v praxi.

Tak si na chvíli sedněte, vezměte si kávu nebo čaj a pojďte do toho s námi. Přeji vám krásné babí léto.

Brunclíková Kateřina

Kateřina Brunclíková, ředitelka

Co nám přinesly poslední měsíce

Když se podívám na poslední měsíce v SANEK Ponte, pohybovali jsme se mezi hodně rozdílnými tématy. Evaluace, organizační struktury, pracovní náplně, konzultace s řediteli, vedení lidí, složitá rozhodnutí i otázky kolem toho, jestli to, co v neziskových organizacích děláme, má opravdu dopad.

A přesto mám pocit, že se pořád vracíme k několika podobným věcem. K odpovědnosti. K jasnosti. K tomu, co organizaci skutečně drží pohromadě. A taky k tomu, co všechno ještě drží samotný ředitel, i když už by dávno nemusel.

Právě tohle jsou pro mě momenty, kdy má smysl se na chvíli zastavit. Nejen udělat další úkol, uzavřít projekt nebo dokončit dokument, ale podívat se, co nám ta práce vlastně ukázala.

S KÝM POSOUVÁME VĚCI DÁL: ADRA, O.P.S. · Jak Dál? z.s. · Charita Jeseník · RadoVan, z.s. · Charita Česká Lípa · Vrátka, z.s. · Charita Nový Hrozenkov · Občanská poradna Třebíč · Magdaléna, o.p.s. · Slezská diakonie · Domov sociálních služeb Chotělice

Když to celé drží pár lidí

EVALUACE

Jedna z evaluací mě znovu vrátila k tématu odolnosti organizací. Ve chvíli, kdy přijde krize nebo situace, kterou nikdo úplně nenaplánoval, se velmi rychle ukáže, co opravdu funguje. Ne podle toho, co máme napsané ve směrnicích, ale podle toho, jak fungují lidé mezi sebou.

Najednou rozhoduje, kdo zvedne telefon, kdo ví, komu zavolat, kdo dokáže rychle propojit správné lidi, kdo se umí rozhodnout a kdo převezme odpovědnost ve chvíli, kdy už není prostor dlouze diskutovat. Tohle je obrovská síla. Jenže zároveň může být i rizikem. V řadě organizací existují lidé, o kterých všichni vědí: „Ten si poradí." „Ta to vždycky zachrání." „Bez něj by to nešlo." A já si čím dál častěji říkám, jestli je opravdu dobře, že by to bez něj nešlo.

Silný člověk je pro organizaci dar. Ale pokud se bez něj zastaví část provozu, přestanou se dělat důležitá rozhodnutí nebo ostatní nevědí, co mají dělat, už to není jen jeho síla. Je to zároveň slabé místo systému.

Možná stojí za to si někdy položit jednoduchou otázku: ***Kdo je dnes v mojí organizaci tak důležitý, že by se bez něj něco zásadního zastavilo? A co mi to říká o tom, jak máme nastavený systém?***

Splněno. A co se vlastně změnilo?

EVALUACE

Evaluace jsou poslední měsíce velká část mojí práce. A právě u nich se pořád vracím k jedné otázce: Co se díky tomu skutečně změnilo?

V projektech jsme zvyklí sledovat, kolik lidí přišlo, kolik seminářů proběhlo, kolik hodin jsme poskytli nebo kolik materiálů vzniklo. To všechno je důležité. Potřebujeme vědět, co jsme udělali. Jenže to ještě není odpověď na otázku, jestli naše práce opravdu přinesla změnu.

Můžeme mít bezchybně splněné indikátory a přitom si vůbec nebýt jistí, jestli jsme změnili to, kvůli čemu projekt vznikl. A právě tady pro mě začíná skutečný smysl evaluace. Ne jako kontrola na konci projektu. Ne jako dokument, který musíme odevzdat. Ale jako možnost podívat se na vlastní práci pravdivě.

Co fungovalo? Co nefungovalo? Co lidem opravdu něco přineslo? Co jsme si jen mysleli, že funguje? A co potřebujeme příště udělat jinak?

Nemyslím si, že úkolem evaluace je organizaci pochválit. Má jí dát něco mnohem cennějšího – informaci, podle které může příště rozhodovat lépe. Protože nestačí dělat dobré věci. Potřebujeme vědět, co díky nim skutečně měníme.

A možná stojí za to se někdy podívat i na vlastní projekty a zeptat se: ***Kdybych na chvíli odložila indikátory a výstupy, dokážu jednoduše říct, co je dnes díky naší práci jinak?***

ŘÍZENÍ ORGANIZACE

Organigramem to opravdu nekončí

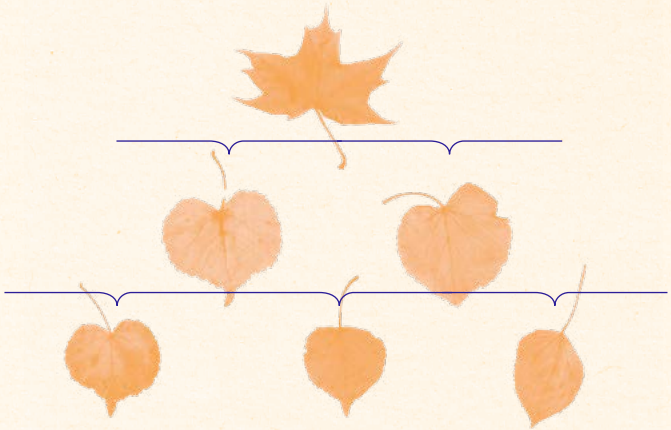
Další velký kus naší práce byl o řízení organizace zevnitř. Organizační struktura, role, pracovní náplně, kompetence a odpovědnost.

Na první pohled to zní technicky. Ve skutečnosti jsou za tím ale velmi praktické otázky, které rozhodují o tom, jestli organizace funguje plynule, nebo se většina rozhodnutí stejně vrací k řediteli. ***Kdo může rozhodnout sám? Kdo připravuje podklady? Kdo má poslední slovo? Co je odpovědnost vedoucího a co už odpovědnost ředitele? Kdy se má člověk přijít poradit a kdy už má prostě jednat?***

Právě tady se často ukáže rozdíl mezi tím, co máme nakreslené na papíře, a tím, jak organizace funguje ve skutečnosti. Můžeme mít perfektní organigram, a přesto všechno skončí u ředitele. A myslím, že tohle zná hodně ředitelů. Máte kolem sebe schopné lidi, ale několikrát denně slyšíte: *Můžeš se na to podívat? Můžu to takhle udělat? Jak bys rozhodla?* A najednou zjistíte, že jste pořád místem, přes které musí projít skoro všechno. To pak není jen otázka delegování. Je to často otázka jasnosti. Proto mě dnes u organizačních struktur zajímá mnohem méně, jak vypadají, a mnohem víc, jestli podle nich lidé dokážou opravdu pracovat a rozhodovat.

Jedna z nejlepších otázek, kterou můžeme vedoucím položit, je podle mě úplně jednoduchá: ***Co můžeš rozhodnout beze mě?***

Pokud je odpověď nejistá, možná není problém v lidech. Možná ještě nemají dost jasně vymezený prostor pro svou odpovědnost. A to je podle mě dobrá otázka i pro nás ředitele: ***Chceme, aby naši lidé přebírali odpovědnost, ale dali jsme jim opravdu prostor, ve kterém ji mohou převzít?***



MANAŽERSKÉ KONZULTACE

Když další směrnice nic nezachrání

V manažerských konzultacích se mi často vrací ještě jedna situace. Něco v týmu nefunguje, a tak začneme hledat chybu v systému. Dopíšeme pravidlo, upravíme pracovní náplň, zpřesníme proces, přidáme kontrolu. Někdy je to přesně to, co je potřeba.

Ale ne vždy. Někdy je systém nastavený dobře. Dohody jsou jasné. Role jsou jasné. Odpovědnost je jasná. A přesto něco nefunguje. Pak možná není problém v systému, ale v tom, jak se v něm konkrétní lidé chovají. Někdo opakovaně nedodržuje dohody. Někdo nepřebírá odpovědnost. Někdo dostává zpětnou vazbu, ale jeho chování se nemění. A v takové chvíli už další směrnice nic nezachrání.

Pro mě je proto důležité nejdřív rozlišit, co vlastně řešíme. Jestli máme špatně nastavený systém, nebo máme systém nastavený dobře, ale potřebujeme otevřeně pojmenovat chování, které organizaci škodí.

To jsou dvě úplně jiné situace. A každá potřebuje jiné řešení. Možná si tedy při příštím problému v týmu můžeme položit otázku: ***Potřebujeme opravdu nové pravidlo, nebo potřebujeme mít odvahu říct nahlas, co už nějakou dobu vidíme?***

ÚVAHA

Taky máte někdy pocit, že vám všechno uniká?

Taky se vám někdy stává, že se ponoříte opravdu hluboko do jednoho tématu… a najednou máte pocit, že vám mezitím utekl celý svět? Mně ano.

Když se zabřednu do evaluací, žiju chvíli indikátory, dopadem, výstupy, výsledky, metodami a daty. Když řeším organizační řízení, začnu všude vidět role, kompetence, odpovědnost a procesy. Když pracuji s vedením lidí, přemýšlím nad vztahy, hranicemi, rozhodováním a tím, co všechno ještě drží ředitel.
A pak zvednu hlavu.
A najednou mám pocit, že nevím nic.
Že mi utekly technologie. Nové nástroje. Změny kolem financování.
Nové přístupy. To, co se děje jinde. Co už ostatní dávno používají a já jsem se k tomu ještě ani nedostala.
A někdy je ten pocit docela nepříjemný.
Protože čím víc se v něčem vyznáte, tím víc zároveň vidíte, kolik dalších věcí nevíte.
Možná je to ale právě realita dnešního vedení.
Nemůžeme být hluboko ve všem.
Nemůžeme sledovat všechno.
Nemůžeme rozumět každému novému tématu ve chvíli, kdy se objeví.
A možná ani nemusíme.
Čím dál víc si říkám, že role ředitele není být člověkem, který ví všechno.
Spíš člověkem, který dokáže poznat, čemu má právě teď věnovat pozornost, co potřebuje pochopit víc do hloubky a kde už je čas přizvat někoho, kdo vidí dál než on.
Možná tedy není problém v tom, že nám něco uniká.
Problém by byl spíš v tom, kdybychom si mysleli, že nám neuniká nic.
A tak se dnes místo otázky „Jak mám stihnout všechno?“ učím ptát jinak:
Co je teď opravdu moje?
Co potřebuji vědět?
A co můžu s klidem nechat na někom, kdo tomu rozumí víc než já?

Nevím, jestli je to známka větší manažerské zralosti.
Ale rozhodně se mi s tím dýchá o něco líp.

Víme o sobě II – evaluace jako návrat zkušenosti zpátky do systému

Z PRAXE

Víme o sobě II se uskutečnilo. A my v SANEK Ponte jsme byli u toho. Na Fakultě bezpečnostního inženýrství VŠB–Technické univerzity Ostrava se potkali lidé a organizace, kteří vstupují do pomoci při mimořádných událostech. Setkání společně připravily VŠB–TUO, Hasičský záchranný sbor ČR a ADRA a navázalo na základní myšlenku celé série Víme o sobě: „Pomoc nezačíná až ve chvíli, kdy přijde krize. Začíná tím, že se známe."

Pro nás mělo letošní setkání ještě jeden velmi konkrétní rozměr. Pro ADRA jsme zpracovávali evaluaci fungování systému pomoci při povodních 2024 a právě její výsledky jsme na Víme o sobě II představili. A čím hlouběji jsme během celé evaluace do tématu vstupovali, tím víc mi dával smysl samotný název konference.

Protože při mimořádné události nestačí vědět, že vedle nás někdo existuje. Potřebujeme vědět, kdo co umí, kdo za co odpovídá, kde jsou jeho možnosti a limity, na koho může navázat a komu předat informace ve chvíli, kdy jedna fáze pomoci končí a druhá začíná. Právě na to jsme se v evaluaci dívali. Na akutní fázi, ve které mají zásadní roli složky IZS, ale také na to, co přichází potom – na humanitární pomoc, psychosociální podporu, dobrovolnictví, práci neziskových organizací, obcí a místních lidí.

Zajímala nás návaznost pomoci, spolupráce jednotlivých aktérů, předávání informací, role vztahů a osobních kontaktů i to, kde systém fungoval díky dobře nastaveným mechanismům a kde jej naopak drželi především konkrétní lidé, jejich zkušenost a schopnost rychle reagovat.

Povodně 2024 ukázaly řadu příkladů dobře fungující spolupráce, ale současně otevřely prostor pro další posílení koordinace, sdílení informací a společné připravenosti napříč organizacemi. Evaluaci jsme postavili na kombinaci několika metod. Řízené rozhovory, fokusní skupiny, kazuistiky i dotazníkové šetření nám umožnily poskládat zkušenosti lidí, kteří se nacházeli

v různých částech systému, a podívat se na povodně z více perspektiv. A právě v tom pro mě byla tahle práce tak cenná. Nevznikla jen evaluační zpráva pro zadavatele. Zkušenosti lidí, kteří byli přímo u pomoci, jsme převáděli do závěrů a doporučení, která mohou žít dál v praxi. Pro ADRA jako zpětná vazba k vlastnímu fungování a podklad pro další nastavování humanitární pomoci, dobrovolnictví, koordinace a spolupráce. Pro obce jako zkušenost s připraveností, místními zdroji, tokem informací a návazností pomoci. Pro neziskové organizace jako téma vzájemné znalosti, rozdělení rolí a koordinace. A pro IZS jako důležité téma návaznosti akutní a následné pomoci. Protože potřeby lidí nekončí ve chvíli, kdy odezní bezprostřední ohrožení.

A pak je tu ještě jeden výstup, který se do žádné tabulky nevejde úplně snadno. Zkušenost, kterou celý systém získal. Pokud ji po skončení mimořádné události neposbíráme, nepojmenujeme a nevrátíme zpátky lidem, kteří budou příště rozhodovat, velká část zůstane jen v hlavách těch, kteří u toho byli. A právě tady vidím jednu z největších hodnot evaluace. Nejen zjistit, co se stalo. Ale vrátit zkušenost zpátky do systému tak, aby se z ní dalo příště skutečně vycházet.

Proto jsem měla radost, že naše práce na Víme o sobě II neskončila prezentací výsledků. Následovala společná diskuse, práce ve skupinách a hledání konkrétních doporučení pro další spolupráci. Přesně to byl také smysl setkání – využít zkušenosti z povodní pro větší připravenost do budoucna.

Nejen zjistit, co se stalo. Ale vrátit zkušenost zpátky do systému tak, aby se z ní dalo příště skutečně vycházet. To je jedna z největších hodnot evaluace.

Pro nás v SANEK Ponte to byla odborně velmi zajímavá a zároveň lidsky silná práce. ADRA děkujeme za důvěru, se kterou nám evaluaci svěřila. Vážíme si možnosti mluvit s lidmi, kteří byli přímo u pomoci, poslouchat jejich zkušenosti, dávat je do souvislostí a následně je převádět do konkrétních závěrů a doporučení pro další praxi. A zároveň jsme rádi, že jsme mohli být přímo u chvíle, kdy se výsledky evaluace vrátily zpátky mezi lidi, kteří ten systém tvoří. Protože po mimořádné události podle mě nestačí říct: ***Zvládli jsme to.***

Mnohem důležitější otázka zní: **Co dnes díky této zkušenosti víme — a co díky ní příště dokážeme udělat lépe?** A právě v tom pro mě dostává věta Víme o sobě svůj skutečný význam.

ZAMYŠLENÍ

Některé věci se do tabulky nevejdou

A pak jsou tu rozhodnutí, která za nás žádný proces ani směrnice neudělají. Ta lidská.

Za svou profesní cestu jsem stála po boku desítek ředitelů a vedoucích pracovníků, a právě tato rozhodnutí bývají často nejtěžší. Říct, že něco nefunguje. Nastavit hranici. Nepřistoupit na něco jen proto, aby byl klid. Pojmenovat chování, které už organizaci škodí. Nebo dojít až k tomu, že další spolupráce už nedává smysl. Za roky praxe jsem se naučila říkat i „ne“. Ne vždycky lehce.

Dřív jsem si myslela, že dobrá spolupráce znamená hledat cestu skoro za každou cenu. Dnes to vidím jinak. Dobrá spolupráce podle mě není o tom, že spolu musíme pokračovat za každou cenu. Je o tom, že společně dokážeme vytvářet prostředí, ve kterém mohou lidé dobře pracovat, růst a převzít odpovědnost. A někdy dojdeme do bodu, kdy už to možné není.

Pořád je pro mě přitom důležité oddělovat člověka od jeho chování. Nehodnotit člověka. Pojmenovat,

co se děje, jaký to má dopad a kde je hranice. Protože hodnoty organizace se nakonec podle mě nepoznají podle toho, co máme napsané na webu. Poznají se ve chvíli, kdy je potřebujeme opravdu chránit.

Když je jednodušší mlčet než něco otevřít. Když je jednodušší ustoupit než nastavit hranici. Když víme, že naše rozhodnutí nebude přijato s nadšením, ale přesto za něj musíme převzít odpovědnost. A právě proto věřím, že i „ne“ má svou hodnotu. Ne proto, že něco končí. Ale proto, že někdy chrání lidi, vztahy, důvěru i samotnou organizaci. Možná je proto dobré se občas zeptat i sami sebe: ***Je moje dnešní „ano“ opravdu správné? Nebo ho říkám jen proto, že je jednodušší než říct „ne“?***

Technologie v domácí péči: nejdřív potřeba, potom zařízení

ÚVAHA

ilustrace vznikla v rámci projektu CESMOD, podpořeno TAČR / 2026

Technologie jsou jedno z témat, kolem kterých se poslední měsíce pohybuji čím dál víc. A přiznávám, že právě tady si velmi silně uvědomuji, jak rychle se svět kolem nás mění. Do větší hloubky se k tomuto tématu dostávám i díky spolupráci s Mgr. Zdislavem Doležkem z Národního telemedicínského centra Fakultní nemocnice Olomouc, který se dlouhodobě věnuje telemedicíně a asistivním technologiím. A na našich debatách mě baví jedna věc. Když Zdislav mluví o technologiích, není to svět chytrých krabiček a efektních prezentací. Pořád se vracíme k člověku, jeho potřebě a k tomu, co má technologie v reálné péči vlastně změnit. A to je mi velmi blízké. Protože koupit technologii je vlastně ta jednodušší část.

Mnohem těžší je odpovědět si na otázku: ***Proč ji vůbec potřebujeme? Co chceme u pacienta sledovat? Kdo bude s informacemi pracovat? Co se stane ve chvíli, kdy technologie upozorní na problém? Kdo na něj bude reagovat? Jak se tím změní práce sestry domácí péče? Bude nový***

nástroj skutečně šetřit čas, nebo jí naopak přidá další obrazovku, další přihlášení a další povinnost? A hlavně – přinese to něco člověku, který je doma a péči potřebuje? Právě tohle je podle mě důležité neztratit.

Technologie nemají být něco, co jednoduše nakoupíme a následně se snažíme někam „vměstnat“. Smysl mi dává přesný opak. Nejprve znát potřebu, konkrétní situaci člověka a proces péče. A teprve potom hledat technologii, která do toho opravdu zapadne. Mně osobně je proto velmi blízký princip: Nejdřív potřeba. Potom člověk a proces. A teprve potom technologie. Protože technologie sama změnu neudělá.

Může pomoci zachytit zhoršení zdravotního stavu dřív. Může umožnit vzdálené sledování některých hodnot. Může dostat potřebnou informaci ke zdravotníkovi rychleji. Může podpořit bezpečí člověka doma a v některých situacích i možnost, aby mohl ve svém prostředí zůstat déle. Ale aby to celé fungovalo, musí kolem technologie existovat systém.

Technologie nemají být něco, co jednoduše nakoupíme a následně se snažíme někam „vměstnat“. Smysl mi dává přesný opak. Nejprve znát potřebu, konkrétní situaci člověka a proces péče. A teprve potom hledat technologii, která do toho opravdu zapadne.

A právě tady se pro mě téma telemedicíny velmi přirozeně potkává s managementem. Nestačí mít dobrý nástroj. Potřebuji vědět, kdo za co odpovídá, jak budou proudit informace, kdo rozhoduje, co se děje při změně zdravotního stavu, jak jsou připraveni lidé a jak celé řešení zapadne do každodenního provozu služby. A pak přichází ještě jedna otázka, která je podle mě zásadní: ***Co bude potom?***

Technologii můžeme otestovat. Můžeme zjistit, že funguje. Ale pokud má být skutečnou součástí domácí péče, potřebujeme od začátku přemýšlet také o její udržitelnosti a financování.
Jak bude technologie hrazena? Jaká data potřebujeme, abychom dokázali její přínos? Co bude potřeba na straně zdravotních pojišťoven? A co musí změnit samotní poskytovatelé, aby technologie nebyla jen další věcí navíc, ale přirozenou součástí péče?

Možná právě proto mě tohle téma tolik baví. Ve skutečnosti totiž není jen o technologiích. Je o péči, lidech, procesech, kompetencích, financování a schopnosti různých světů spolu mluvit. Zdravotníků, poskytovatelů domácí péče, technologických odborníků, zdravotních pojišťoven, pacientů i jejich blízkých. A právě to podle mě rozhodne o tom, jestli bude telemedicína jen další zajímavou novinkou, nebo skutečnou součástí kvalitní péče.

A tak si i tady kladu otázku, kterou si pokládám vlastně pořád: ***Jaký problém potřebujeme vyřešit? A teprve potom: Může nám v tom technologie opravdu pomoci?***

Jsme pravá ruka ředitelů.

sanekponte.cz

Sanek Ponte

Facebook Instagram Linkedin Youtube sanek@ponte.cz +420 733 755 817