

Management s důrazem na tým a jeho výkon na jedné straně a sociální práce s pozorností věnovanou zejména jednotlivci na straně druhé se z mnoha pohledů jeví jako těžko slučitelné. Při přípravě našeho příspěvku pro odbornou konferenci Sociální práce TEĎ A TADY (pořádanou VOŠSP, tedy „Jahodovkou“) jsme tuto skutečnost zevrubně probírali s hlavními autorkami příspěvku – **ANDREOU ŠTOLFOVOU**, konzultantkou a evaluátorkou, a **KATEŘINOU BRUNCLÍKOVOU**, manažerkou a poradkyní. Diskuse byla natolik zajímavá, že jí přinášíme jako téma pro podzimní dvojčíslo našeho bulletinu.



Pohled
ANDREY ŠTOLFOVÉ

Paradoxy managementu v sociální práci

V neziskových a příspěvkových organizacích, ve kterých se denně jako SANEK Ponte pohybujeme, narážíme na univerzální paradoxy. Už samotné slovní spojení management v sociální práci je již paradoxem. Sociální pracovník se do hloubky věnuje individuálním potřebám klienta/uživatele. Naopak manažer je ten, který je zaměřen na tým sociálních pracovníků, celek upřednostňuje před individuem. Vlastní tým je nadřazen potřebám jednotlivých klientů. Manažerský přístup lze charakterizovat jako silně pragmatický a racionální. Empatie, která je silnou stránkou sociálních pracovníků, bývá minimalizována. Kombinace manažerského chování vedoucího týmu, pracujícího v sociálních službách, vede k nelehkému konfliktu rolí. Pracovník musí potlačit empatii a zacílení na individuální potřeby jednotlivců v týmu a nahradit je racionálním přístupem zaměřeným na týmové potřeby. U pracovníků, kteří nedokáží tyto role vyrovnat, se často objevují pocity viny, vnitřní konflikty (například zpochybňování učiněného rozhodnutí), celkové přetížení.

Moje doporučení: Vedoucí pozice obsazovat manažery či manažerkami s předchozí praxí, a pokud to nelze realizovat, nové vedoucí kvalitně školit a posilovat jejich manažerské kompetence a dovednosti.

Přesuneme-li se na makroúroveň, další paradox, na který opakovaně narážíme, je pokřivená nabídka sociálních služeb a poptávka po nich. Místo, aby se křivky těchto veličin protínaly na základě přirozeného vývoje trhu sociálních služeb, nabídka se hýbe jen pomalu a vývoj poptávky není v reálném čase příliš brán v potaz. Poptávka tak často není dlouhodobě uspokojena (dlouhodobý převis poptávky mají například pečovatelské služby, DZR atd.) a přizpůsobení nabídky – co do kvantity i obsahu sociální služby – často nereflakuje potřeby uživatelů. Jednou z příčin zkosnatělosti trhu sociálních služeb je pevné držení otěží státním aparátem (sociální služby jsou prakticky monopolně řízeny a financovány státem, plánování je centrální, od plánu se striktně odvíjí financování). Běžnou představou centrálních orgánů (a dalším z paradoxů)

pokračování na další straně ↓



Pohled
KATEŘINY BRUNCLÍKOVÉ

Manažerem v sociálních službách aneb emoce musí jít stranou

Kateřino, zajímalo by mě, co Vás vedlo k tomu se vůbec otázkou manažera v sociálních službách zabývat?

... *úsměv*, to je dobrá otázka. Už 10 let působím v neziskovém sektoru, kde empatie hraje důležitou roli, a to nejen směrem ke klientům, ale i v rámci manažerských pozic. Sama jsem velmi citlivý člověk, proto je mi tato vlastnost víc jak blízká. „*Myslet víc na druhé, než na sebe...*“ mě provázelo již od útlého dětství. Tímto sloganem jsem se nechala vést i v době, kdy jsem nastoupila na pozici ve středním managementu. Se svými podřízenými jsem vedla rozsáhlé diskuze a přistupovala jsem k nim ne jako manažer, ale jako sociální pracovník. Výsledek? Kolegové byli happy a já rozhořčená tím, že výsledky diskusí neodpovídají mému zadání ani úsilí. Přemýšlela jsem, proč tomu tak je. Až jednoho dne to přišlo.

Ptáte se co? Začala jsem více pronikat do komerční sféry a konečně pochopila, co znamená být manažerem.

Ze začátku to pro mne bylo děsivé a neakceptovatelné. Odpoutat se od emocí, jasně pojmenovávat úkoly, udělat rozhodnutí bez primárního ohledu na pocity druhých a zároveň si ponechat vánek lidskosti. To vše jsem začala aplikovat i v rámci sociálních služeb.

Jaká byla reakce okolí, nepovažovalo vás za podivína?

Pro obě strany to bylo velmi těžké. Vlastně je tomu tak i dnes, protože sociální oblast na manažerské řízení, tak jak se praktikuje v komerční sféře, není doposud připravena. Nechápu proč. Vždyť sociální služby jsou také business, který – kromě empatie a pomoci druhým – zahrnuje podstatnou komerční část – získat co nejvíce finančních prostředků a mít zisk. Je to i tím, že řada sociálních pracovníků jsou zároveň i vedoucími služeb a málokdy někdo přemýšlí, do jaké míry se dokáží od role sociálního pracovníka odpoutat a umět se sami za sebe rozhodnout. V neziskovém sektoru

pokračování na další straně ↓



přítom je, že sociální služby budou poskytovány v nejvyšší kvalitě za průměrnou až podprůměrnou finanční kompenzaci ze strany centrálních orgánů. V takové situaci je kvalita služeb udržitelná jen se zvýšenou osobní angažovaností jednotlivých lidí v sociálních službách. A tak by tomu nemělo být. Navíc reakce na potřebu navýšení počtu klientů v konkrétní službě trvá běžně rok až dva. V tomto finančně nekrytém mezidobí může za fungovat fundraising organizace a služba může být financována z neveřejných zdrojů. Bohužel aktivní přístup organizací k zajištění financí z neveřejných zdrojů vyvolává hrozbu snížení podpory z veřejných rozpočtů. O ty ovšem organizace nechtějí přijít – volné (nevázané) finanční zdroje chtějí vkládat do rozvoje organizace, nikoli jako zpětnou podporu státu, který si u nich službu „objednal“.

Moje doporučení: Těžko říci na úrovni jednotlivé organizace. Je třeba systémová změna, organizacím tedy doporučuji účast na kulatých stolech oborových sdružení, pracovních skupinách na ministerstvech a podobně.

Poslední paradox, který bych ráda zmínila, se týká sledování výstupů a dopadů. Tento paradox nás vrací k několikrát zmiňovanému tématu evaluace. Pohled na vyhodnocení sociálních služeb se sestává z kvantitativního sledování výstupů, tedy počtu provedených úkonů, podpořených osob apod. Sociální služby ale nevykonáváme s cílem podpořit určitý počet osob.

Cíl služby hledí dále – k čemu sociální služba je? Co s ní chceme dokázat? Odpovědi na tyto otázky cílí na dopady sociální služby – tedy vyhodnocení toho, co služba přináší uživatelům, klientům, a stejně tak organizaci jako celku či společnosti jako hlavnímu zadavateli.

Pomocí správně nastavených evaluačních ukazatelů je možné otázky zodpovědět takovými argumenty, které podpoří jednání s veřejnou správou (systémová změna), či individuálními i firemními dárci.

Moje doporučení: Evaluujte dopady vašich sociálních služeb.



převládá pravidlo: „*Máme málo finančních prostředků tak sloučíme pozici sociální pracovníka a vedoucího do jedné.*“

I dnes se stále setkávám s výrazy údivu a komentáře „*Kateřino, jsme ale v sociální službách, nejste příliš tvrdá? Můžeme si to vůbec dovolit?*“ Odpověď zní: „*Můžeme, pokud nezapomeneme na vánek lidskosti.*“

Mé výsledky a spokojený tým, který ví, co ode mne má čekat, má jasně de-

Naše aktuální projekty

- **Evaluace OPZ 031:** Charita Nový Hrozenkov
- **Strategie:** KOUS Vysočina
- **Evaluace OPZ 023:** EDUCO Zlín
- **Evaluace OPZ 022:** Dotyk II
- **Marketing:** MUMRAJ Horní Počernice
- **Evaluace OPZ 007:** Zlínský kraj (Centrum Áčko Valašské Meziříčí, p. o., Dětské centrum Zlín, p. o.)
- **Koučování managementu:** Pestrá společnost, Magdaléna
- **Evaluace OPZ 064:** DaR – Centrum pro dítě a rodinu
- **Evaluace OPZ 052:** Diecézní charita Brno
- **Nastavení business plánů pro sociální podnikání:** Charita Nový Hrozenkov
- **Evaluace sociálních služeb:** Centrum sociálních služeb Ostrava
- **Evaluace OPZ 071:** Cesta pro rodinu
- **Strategické řízení:** Magdaléna
- **Hodnocení Neziskovky roku 2018**
- **Komplexní nastavení managementu:** PAHOP Uherské Hradiště

finované úkoly, návaznosti, výsledky a termíny tuto mou odpověď a zkušenost s manažerským stylem jednoznačně potvrzují. Když potřebuji více pohladit své srdce, jdu mezi děti, tam jsem v roli montessorri lektorky, která má v rukách rozvoj malých konkrétních človíčků.

A něco na závěr?

Nebojme se být manažery a manažerkami i v sociální oblasti, budete spokojeni nejen vy, ale i váš tým.

Produkt pro Vás KVALITNĚ EVALUJEME. PROJEKTY, SLUŽBY, ORGANIZACE.

Jakkoli už bylo o evaluaci napsáno i řečeno velmi mnoho, stále se velká většina evaluátorů nedostane za brány „obyčejného“ monitoringu výstupů. Přítom je třeba zkoumat dopady služeb, projektů, činností i práce celých organizací. Kombinujeme osvědčené metody a nástroje s praktickým manažerským pohledem na fungování konkrétní organizace.

Chcete kvalitně evaluovat? Zavolejte nebo nám napište.

E: petr.konecny@sanek.cz • T: 602600788

// Myšlenka na závěr

Způsob, jakým se management rozhodne chovat ke svým lidem, ovlivní vše – k lepšímu nebo k horšímu. (Simon Sinek)

