

Dům tří přání – rozhovor

27. června 2016 Rubrika: [Aktuality](#), [Zajímavé rozhovory](#)

V dalším rozhovoru se budeme věnovat tématu změny a oddělení managementu (kam spadají oblasti PR, fundraisingu, administrativy a provozu) od přímé práce s klienty. O dobrou praxi se s námi podělila organizace *Dům tří přání*, jejímž posláním je všestranná pomoc dětem a jejich rodinám, které se ocitly v krizové situaci.

Organizace změnou prošla v letech 2009-2010. Jak tento proces změny probíhal, jak organizace funguje dnes a kam tento proces organizaci posunul, na to jsme se zeptali ředitelky organizace Jindry Karlíkové a PR pracovnice a fundraiserky Elišky Šimanové.



Eliška Šimanová, PR a fundraiserka

V jakém okamžiku jste si uvědomili v organizaci, že je třeba něco změnit?

Organizace byla založena přibližně před 15 lety a díky potřebnosti služeb a jejich poskytované kvalitě se stala velmi brzy odborníky uznávanou a úspěšnou. Organizace byla již od samotného začátku stavěna na principu komplexní práce s klienty, z čehož přirozeně vyplynul požadavek na horizontální rozšíření služeb a otevření dalších center s návaznými doplňkovými službami. Organizace rostla v přímé práci s klienty. Na strop narazila s nárůstem objemu nepřímé práce (ekonomické, administrativní a provozní), zejména v zastupitelnosti a v přetížení pracovníků, kteří měli na starost nejen přímou práci s klienty, ale zároveň plnili ekonomicko-administrativní i provozní úkoly.

Jak dlouho trvala změna a její zapracování do organizace?

Proces změny proběhl v letech 2009-2010. Organizace vyčlenila pomocí získaného dvouletého projektu pracovníka, který se věnoval administrativně-provozním záležitostem a postupně pouze PR a fundraisingu. Došlo také ke změně organizační struktury a z přímé práce s klienty bylo vyčleněno samostatného oddělení, které mělo na starost pouze

ekonomicko-administrativní činnosti. Každé zařízení, které organizace spravuje, ustanovilo vlastního vedoucího, ze kterých se vytvořil tzv. střední management pro komunikaci s ředitelkou organizace. Od roku 2011 – 2013 probíhal v organizaci pilot nové organizační struktury.

Dokázala se organizace projít procesem změny vlastními silami?

V období 2011-2012 měla organizace možnost v rámci operačního programu Praha – Adaptabilita realizovat projekt dalšího vzdělávání v Domě tří přání. Především právě nově vzniklý střední management měl možnost absolvovat vybrané kurzy manažerských dovedností. Společně jsme pak v rámci projektu za asistence odborného lektora vypracovávali SWOT analýzu současného stavu, která pak vyústila do nového strategického plánu na leta 2012 – 2015.

Tento projekt byl pro úspěch změny klíčový, během různých seminářů umožnil též ostatním pracovníkům novou organizační strukturu pochopit a dobře poznat.

Co bylo důležité vstřebat do organizace během procesu změny?

Během procesu změny bylo důležité postavit vnímání nového administrativně-ekonomického oddělení na stejnou úroveň jako oddělení přímé práce s klienty. Dále bylo důležité vybudovat mezi týmy důvěru a otevřenou a plynulou komunikaci. Bylo např. nutné nastavit způsob předávání informací mezi pracovníky přímé práce a pracovníky specializovanými na projekty a fundraising.



Jindřiška Karlíková, ředitelka organizace

Kam vás změna posunula? Jaké konkrétní přínosy oddělení řízení od přímé péče přinesly?

Pomocí změny oddělení přímé práce a managementu jsme mohli otevřít dvě nová centra, přitom zajistit ekonomicko-administrativní zátěž procentuálně přibližně na stejné úrovni jako při správě jednoho centra. Pracovníci přímé práce s klienty tak i ekonomicko-administrativní pracovníci vnímají proběhlé změny pozitivně, jelikož se

mohou plně soustředit pouze na svou odbornou práci. Riziko zastavení přenosu informací a zkušeností přímé práce s klienty do ekonomicko-administrativního oddělení je zajištěno pomocí velmi otevřené komunikaci v organizaci a pravidelných porad.

Jaký je základní předpoklad k úspěchu takové změny?

Základním předpokladem vedoucím k úspěšné změně je komunikace, týmovost a důvěra, která reflektuje delegování a kompetence. Dále je třeba mít vedoucí, kteří mají na vedení svých týmů čas a zároveň pracovníky, kteří své práci plně rozumí. Velmi důležitá část procesu je adaptace nových pracovníků. Především pracovníků v oblasti FR a PR. Ti totiž musí (ačkoliv nepracují s klienty) velmi dobře přímou práci znát, musí znát dobře chod jednotlivých zařízení a musí být schopni toto vše do různých projektů různou formou zapracovat.

Chtěla byste něco vzkázat organizacím, které o podobné změně přemýšlí?

Organizacím bych ráda vzkázala, že z dlouhodobého hlediska se specializace a profesionalita vyplácí jak v přímé práci, tak v práci ekonomicko-administrativní. Osobně obě tyto oblasti považuji za stejně podstatné.

Myslím, že pro obě strany je důležitá vzájemná důvěra. Jako fundraiser si umím představit, jak důležité je vědomí toho, že organizace, kterou reprezentují, poskytuje kvalitní služby svým klientům. Zároveň plně rozumím potřebě stability (i té finanční) pracovníků v přímé práci. Myslím, že jedině stabilní organizace může pracovat systematicky a posouvat systém péče dopředu.

Doporučení SANEK Ponte

Oddělení řízení a odborné práce se dotýká tématu řízení změn. Lidé nejsou obecně ke změnám přátelští, proto je třeba se změnu řádně naplánovat a pracovníky v organizaci na změnu připravit před samotnou realizací.

Existuje velké množství obecných doporučení, která jsou k dohledání v běžných manažerských příručkách. Jako příklad pro Vás přikládáme pomůcku k úspěšné změně ve zkratce SUCCESS (Neil Russell-Jones, s. 18), neboli:

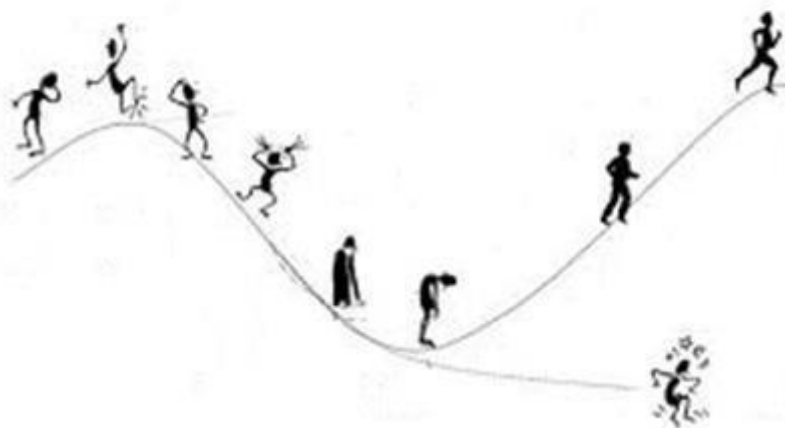
- S (Shared vision) – sdílená vize
- U (Understand the organisation) – porozumění organizaci
- C (Cultural alignment) – soulad s organizační kulturou
- C (Communication) – komunikace
- E (Experienced help where necessary) – pomoc zkušených lidí v případě potřeby
- S (Strong leadership) – silné vedení
- S (Stakeholder buy-in) – získání všech, kterých se změna týká

Z naší zkušenosti víme, že jednou z velkých překážek v neziskovkách je komunikace změny jejím vlastním lidem. Každá změna totiž začíná i končí u člověka, který svým jednáním rozhoduje o její (ne)úspěšné implementaci. Proto bychom s Vámi rádi sdíleli naše doporučení, které, ač se vztahují k chování člověka, jsou platná i pro organizaci samotnou.

Organizace by měla svým pracovníkům vysvětlit, důvody změny, jaké z ní do budoucna plynou výhody pro směřování organizace, jaká jsou rizika při její neúspěšné implementaci, jak konkrétně bude změna probíhat, jak změna ovlivní každého pracovníka a v neposlední řadě, s jakou konkrétní podporou mohou pracovníci počítat. Je důležité, aby tyto informace vycházely v organizaci ze strany vedení. Pakliže je tento komunikační krok přeskočen, pracovníci reagují na jakoukoliv změnu odporem.

Pomocí komunikace můžete výrazně ošetřit pocity strachu, který je zaznamenán a provází pracovníky po euforickém začátku procesu změny.

Podívejme se detailněji na proces změny podívat ve fázi implementace z pohledu člověka, který změnou prochází, pomocí níže přiloženého modelu.



Pracovník prochází pocity prvotního nadšení z plné neznalosti změny, následuje přemýšlení nad tím, jak se ho změna dotkne, co to pro něj znamená, postupně přichází pocity strachu, které přechází v depresi, které mohou vyvrcholit plným odporem ke změně (graficky vyznačená odnož), či z nejnižšího bodu fáze deprese pozitivně růst do přijetí změny a práce novým způsobem.

Je důležité si uvědomit, že jakákoliv změna člověka dostává z jeho známého prostředí do prostředí cizího. Chvilí trvá, než se v něm pracovník zorientuje, a právě tato doba je pro pracovníka ohrožující a krizová, jelikož se cítí zranitelným. Proto je vhodné zajistit, aby měli pracovníci průvodce (může být i externí), který je změnou bude provádět a podpoří je v nastavování nových procesů. Komunikace společně s průvodcovstvím rychleji adaptuje pracovníky do nového prostředí po změně, pracovníci snáze změnu přijmou za svou a nebudou tíhnout ke starým pořádkům.

Naše hlavní doporučení zní, komunikujte otevřeně změnu, která organizaci čeká.

Zdroj: <http://www.sanekponte.cz/aktuality/1973/>