

Stal jsem se krizovým manažerem

Manažerská profese, to nikdy nebyl a nikdy nebude žádný stereotyp. Že je to adrenalin se vším všudy, tedy včetně radosti z toho, co se podařilo vymyslet a udělat, potvrdily zkušenosti Ing. Jiřího Horeckého, Ph.D., MBA, prezidenta Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky z právě uplynulých dní. Krizovým manažerem se stal téměř z hodiny na hodinu. Začal začít řídit toto profesní uskupení zcela jiným stylem, než doposud. Zařízení sociálních služeb, pod nimiž si většinou představujeme domovy pro ty nejstarší z nás, odkázané na pomoc ostatních, se staly nejohroženějšími místy života v souvislosti s koronavirem:



Ing. Jiří Horecký, Ph.D., MBA

Vaše asociace patrně vstoupila na práh nejsložitějšího období ve své historii. Zařízení sociálních služeb se ocitla v situaci, která ještě více ozřejmila, co stáří či nemoc člověku přináší. Jak byste novou zkušenost popsal?

Stalo se něco, na co se nikdo nepřipravoval, s čím nikdo v takovém rozsahu a s takovou rychlostí nepočítal. A také se ukázalo, že sociální služby byly zejména začátkem celé krize odsunuty na druhou kolej. Je to ohromná zkušenost, kterou bychom asi všichni raději oželeli, ale která nás musí připravit na budoucí podobné situace. Ukázalo se také, že je třeba i řadu věcí dělat jinak.

Co to pro vás znamenalo především? Jakou roli jste sehráli? Více organizátorskou, koordinační, osvětovou?

Můj profesní den a týden se zcela změnil, pracovní nasazení trvalo každý den dlouho do noci, sedm dní v týdnu. Ze začátku krize bylo nutné dát k dispozici poskytovatelům sociál-

ních služeb včas všechny potřebné informace, což nebylo v prvotních informačních zmatcích jednoduché. Hned začátkem března jsme vytvořili postupy, na co všechno se mají ihned připravit. Následovaly další postupy, pro jednotlivé typy služeb, pro používání ochranných pomůcek apod. Poskytovali jsme denně zpětnou vazbu ministerstvům, navrhovali mimořádná opatření Ministerstva zdravotnictví ČR a usnesení vlády ČR, dělali pravidelné průzkumy, kolik chybí ochranných pomůcek, komunikovali s médii a započali bezplatnou distribuci zdravotnického materiálu za více než 20 milionů korun.

Důležitý není věk, ale aby člověk znal a měl smysl svého bytí, aby měl naději, aby měl koho milovat, a byl milován, a aby pracoval.

K jakým myšlenkám vás současná situace přivedla? Zmapovala ještě více přednosti a slabiny řízení či financování jednotlivých zařízení? Stala se příležitostí i pro další směřování asociace například v odborné konzultační činnosti?

Asociace se odborné a konzultační činnosti věnuje celkem intenzivně a vydává doporučené postupy. Tato situace mě však utvrdila v jedné věci – je nutné být akceschopný, a to

znamená rychlý. Výstupy, materiály, rozhodnutí, doporučení a konkrétní kroky jsme podnikali ne v rámci dnů, ale hodin. A to se ukázalo jako hlavní přednost – obrovská flexibilita a rychlost.

Měl jsem možnost jako prezident Evropské asociace a člen výkonné rady světové asociace porovnávat aktivity a zkušenosti ostatních a mohu s klidným svědomím konstatovat, že servis, který jsme začali okamžitě sociálním službám poskytovat, nemá v tomto srovnání období. A ještě jedno porovnání je velmi zajímavé a důležité. Kolegové z Itálie, Španělska, Francie, Belgie, Nizozemí, ale i Rakouska, Švýcarska nebo např. z Austrálie, Kanady, Spojených států a dalších zemí, ti všichni shodně konstatovali – zapomněli jsme na sociální služby, nechali jsme je přede dveřmi.

Čím se vyznačují české domovy pro seniory? Rozdílnou úrovní služeb, chápavým přístupem ke starším spoluobčanům, obtavou prací, která je celospolečensky podhodnocená?

V oblasti kvality poskytované péče patříme již k nadprůměru Evropské unie a dokládají to mimo jiné i evropské průzkumy spokojenosti klientů pobytových služeb v Evropě. A práce

v sociálních službách obecně je podhodnocena v téměř celé Evropě. Mimo jiné i toto by mohlo být jedno z pozitiv současné krize – větší pozornost nejen politiků, vlády, ale i široké veřejnosti směrem k sociálním službám. Co je potřeba také velmi ocenit, je přístup zaměstnanců sociálních služeb, nasazení, odhodlání a pochopení, se kterým pokračovali v péči o ty nezranitelnější, snášení rizik a horších pracovních podmínek, karantén, za to jim patří veliký dík a v tomto obstáli i v evropském porovnání.

Zapojili jste se do aktivit, které měly jednotlivým zařízením přinést peníze, ochranné prostředky a více jistoty, vědomí, že se na ně nezapomíná. Jak moc jste například se Sazkou pomohli? A budete pokračovat?

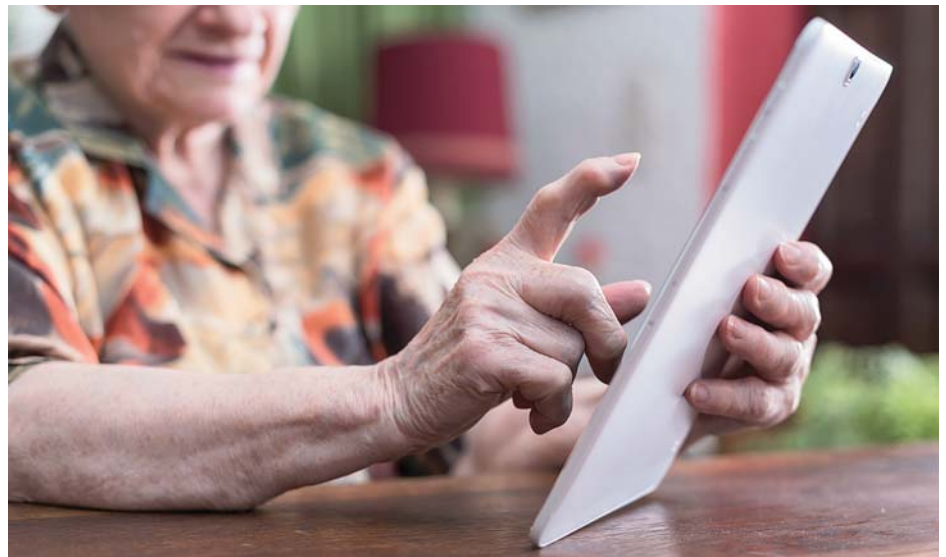
Ta solidarita různých firem či nadací byla úžasná – nechci na nikoho zapomenout, všichni jsou uvedeni na webu www.socialnisluzbam.cz. V těchto dnech obě výdejní místa (Tábor, Brno), ale i na 20 aut společnosti Sazka a IRE-SOFT ukončují distribuci ochranných pomůcek a materiálu. Rozvezli jsme společně několik desítek tun materiálu a pomůcek za 20 milionů korun.

I pro vás osobně bylo jaro novou praxí. Jak se proměnila vaše manažerská práce? Dokázal jste zachovat chladnou hlavu nebo jste také, jako většina lidí, propadl emocím?

Stal jsem se během krátké doby krizovým manažerem a krizový manažer musí řídit sám sebe i ostatní a všechny činnosti racionálně, emoce si nemůže dovolit. To neznamená, že neprožívá to, co se kolem něho děje, že neprožívá vztek, radost, nemá naději, ale i strach.

Co je dnes pro fungování vašich členů nejpodstatnější?

Pro poskytovatele sociálních služeb jsou obecně pro jejich fungování nejpodstatnější tři věci. Lidské zdroje, tj. dostatek kvalitních za-



městnanců, finanční zdroje a legislativně stabilní prostředí. A samozřejmě informace co, kdy, jak mají dělat, jak postupovat, na co se připravit, co očekávat.

Mimořádná situace ukázala, jak prospěšné je mít silné profesní uskupení. Promítnete se to do vaší strategie?

Je nutné zmínit, že jsme neřešili kritickou situaci jen z vnějšku – tedy okamžitou změnou přístupu a aktivit směrem k našim členům, ale také zevnitř.

Mezi klíčové aktivity Asociace patří vzdělávání a konferenční činnost, to všechno jsme museli na čtyři měsíce zcela zrušit. Naše finanční ztráty budou 1,5–2 mil. Kč. A protože jsme naše zaměstnance nenechali doma „na překážkách“, ale začali provozovat COVID-19 infolinku a začali koordinovat výdej a distribuci ohromného množství materiálu a pomůcek, přišli jsme tím o možnost refundace v rámci programu ANTIVIRUS. Věřím však, že nám naše členské organizace pomohou a v druhé polovině roku objednájí vzdělávací aktivity a pomohou nám snížit finanční dopady naší pomoci.

Čas měří všem stejně. Bojíte se někdy věku, k němuž tak jako tak dospějete?

Víte, když jsem byl hodně mladý, ve věku 16–20 let, tak jsem o tom hodně přemýšlel a bál jsem se stárnutí. Asi to není běžné, neboť v tomto věku to patrně nikdo moc neřeší, nicméně já jsem se tím hodně zabýval. Pak jsem se stal v 25 letech ředitelem domova pro seniory, a jak jsem trávil čas s klienty těchto zařízení a poslouchal jejich příběhy, naděje, potřeby, tak jsem si uvědomil, že každá životní fáze je jiná a není možné ji hodnotit či se jí „bát“ z jiného životního pohledu/fáze. Velkým poučením pro mě bylo poznání toho, jak jsou někteří senioři smíření s životem a Bohem, ale také nasytění životem a smíření s odchodem. Co se nám nyní jeví jako nepředstavitelné, bude akceptovatelné za dvacet let. Důležitý není věk, ale aby člověk znal a měl smysl svého bytí, aby měl naději, aby měl koho milovat, a byl milován, a aby pracoval. Nedávno jsem slyšel rozhovor s hercem Petrem Nárožným, který prohlásil nesmírně důležitou větu, která odráží můj životní přístup: „Jediná brzda stárí, skutečná brzda stárí, je práce.“

ptala se Eva Brixí

