

Univerzita Karlova  
Fakulta humanitních studií

Program řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Michaela Kučerová, DiS.

**Leadership ve vedení organizací poskytujících sociální služby**

*Diplomová práce*

Vedoucí práce: Mgr. Petr Vrzáček

Praha 2023



### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Úvalech, dne 30.4.2023

Michaela Kučerová

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou vyjádřila svou upřímnou vděčnost a poděkování několika významným osobám, které mi byly v průběhu psaní diplomové práce velkou oporou.

Nejprve bych chtěla poděkovat mé babičce, která mě během psaní práce vytrvale podporovala, ale také se starala o mé děti, navzdory svému pokročilému věku. Její podpora a obětavost mi umožnily se soustředit na psaní práce a dále se vzdělávat. Ráda bych také poděkovala svým rodičům, kteří mi poskytli neocenitelnou podporu při psaní diplomové práce. Bez jejich ochoty mi pomoci hlídat děti, by bylo velmi obtížné práci dokončit.

Dále bych chtěla poděkovat svému manželovi, který mi během celého studia byl oporou. Jeho podpora, láska a trpělivost mi pomohly překonat mnohé překážky a dokončit práci s úspěchem.

A nakonec, ale zdaleka ne méně důležitější, bych chtěla poděkovat vedoucímu mé diplomové práce, panu magistru Vrzáčkovi, který mi poskytl cenné rady, připomínky a odbornou podporu při zpracování této práce. Jeho odborné vedení a ochota pomoci mi byly velkou inspirací a motivací při psaní práce.

## Abstrakt

Diplomová práce na téma Leadership ve vedení organizací poskytujících sociální služby se věnuje manažerům sociálních služeb a zabývá se tím, jakým způsobem posilují a rozvíjí dovednosti leadershipu. Leadership je důležitý v řízení sociálních služeb, protože umožňuje efektivní vedení týmu zaměřenému na dosažení společných cílů a zlepšení kvality služeb poskytovaných uživatelům. Při vedení týmu může být pozorována variabilita v používání přístupu k leadershipu. Zatímco někteří manažeři se mohou spoléhat především na své schopnosti a aplikace dovedností leadershipu může být spíše intuitivní, jiní mohou vědomě aplikovat specifické dovednosti leadershipu.

V teoretické části práce jsou vyjasněny pojmy management a leadership a je popsán rozdíl mezi manažery a lídry. Tyto pojmy jsou dále vztahovány ke kontextu sociálních služeb a rozvíjí se téma dovedností leadershipu a toho, jakým způsobem lze tyto dovednosti aplikovat při řízení sociálních služeb.

Empirická část práce se zaměřuje na zodpovězení otázky „Jakým způsobem manažer v praxi sociálních služeb posiluje a rozvíjí dovednosti leadershipu?“. Pro výzkum je použit kvalitativní přístup a respondenty jsou linioví manažeři v sociálních službách, kteří byli podrobeni polostrukturovanému rozhovoru. Výzkum zjistil, že manažeři v sociálních službách využívají do jisté míry intuitivně dovednosti leadershipu, nejedná se však o vědomý proces aplikace.

Klíčová slova: management, leadership, manažer v sociálních službách, dovednosti leadershipu, intuitivní leadershipu, vědomý leadership

## **Abstract**

The thesis on Leadership in the Management of Social Services Organizations focuses on social service managers and explores how they strengthen and develop leadership skills. Leadership is important in social service management because it allows for effective team management focused on achieving common goals and improving the quality of services provided to users. While some managers may rely primarily on their abilities and the application of leadership skills may be more intuitive, others may consciously apply specific leadership skills.

The theoretical part of the thesis clarifies the concepts of management and leadership and describes the difference between managers and leaders. These concepts are then related to the context of social services and the topic of leadership skills and how they can be applied in the management of social services is further developed.

The empirical part of the thesis aims to answer the question "How do managers in the practice of social services strengthen and develop leadership skills?" Qualitative research is used and respondents are line managers in social services who will undergo a semi-structured interview. The research has found that managers in social services utilize leadership skills to some extent intuitively, but it is not a conscious process of application.

Key words: management, leadership, social services manager, leadership skills, intuitive leadership, conscious leadership

# Obsah

Úvod .....	11
<b>1. Východisko řízení organizací: Management a leadership .....</b>	<b>14</b>
1.1. Management.....	14
1.1.1. Management jako specifická aktivita .....	15
1.1.2. Manažer .....	17
1.1.3. Manažerské funkce .....	19
1.1.4. Vlastnosti úspěšného manažera.....	20
1.1.5. Manažerské kompetence .....	20
1.1.6. Manažerismus .....	22
1.2. Leadership.....	22
1.2.1. Leadership jako schopnost vést.....	23
1.2.2. Lídr .....	24
1.2.3. Osobnost lídra .....	26
1.2.4. Dovednosti leadershipu.....	27
1.2.5. Význam leadershipu pro organizaci .....	28
1.3. Závěr.....	28
<b>2. Manažer v organizacích poskytující sociální služby .....</b>	<b>31</b>
2.1. Obecně o organizacích poskytujících sociální služby .....	31
2.1.1. Rozdělení organizací poskytujících sociální služby .....	33
2.1.2. Neziskové organizace a jejich financování.....	35
2.2. Manažer v sociálních službách .....	36
2.3. Funkce manažera v sociálních službách.....	38
2.4. Role manažera v sociálních službách.....	39
2.5. Posilování role manažera.....	41
2.6. Význam leadershipu pro manažery v sociálních službách .....	42

2.7. Závěr.....	44
<b>3. Dovednosti leadershipu ve vedení sociálních služeb .....</b>	<b>46</b>
3.1. Dovednosti leadershipu posilující dobrý pracovní výkon zaměstnance .....	48
3.1.1. Motivace .....	48
3.1.2. Vedení příkladem .....	50
3.1.3. Uschopňování druhých .....	51
3.1.4. Pozitivní přístup .....	52
3.2. Dovednosti leadershipu posilující zdravou organizační kulturu.....	53
3.2.1. Integrita.....	54
3.2.2. Budování spolupráce .....	55
3.2.3. Budování týmu .....	55
3.2.4. Budování vztahů.....	56
3.2.5. Přijímání zpětné vazby .....	58
3.3. Dovednosti leadershipu posilující směřování organizace .....	59
3.3.1. Poskytnutí směru .....	59
3.3.2. Komunikace .....	60
3.4. Závěr.....	62
<b>4. Empirická část.....</b>	<b>64</b>
4.1. Představení výzkumu .....	64
4.1.1. Cíl výzkumu a výzkumná otázka .....	65
4.1.2. Charakteristika organizací .....	66
4.1.3. Použitá metodologie .....	66
4.1.4. Výzkumný vzorek .....	67
4.1.5. Možnosti zkreslení.....	67
4.1.6. Zajištění kvality.....	68
4.1.7. Změny v plánu výzkumu .....	69
4.1.8. Etické aspekty .....	69



4.2.	Zpracování a analýza dat .....	69
4.2.1.	Uvedení do kontextu manažerské pozice.....	70
4.2.2.	Vrcholový management, jako významný faktor .....	72
4.2.3.	Osobní pohled manažera.....	78
4.2.4.	Aplikace dovedností leadershipu.....	81
4.2.5.	Budování dovedností leadershipu .....	93
4.3.	Shrnutí výsledků a diskuse .....	100
<b>5.</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>104</b>
	<b>ZDROJE .....</b>	<b>107</b>
	Odborná literatura .....	107
	Internetové zdroje.....	110
	Zákony .....	112
	Diplomové práce .....	112
	Seznam tabulek .....	112
	Seznam příloh .....	112
	Příloha č. 1: Projekt diplomové práce .....	113



# Úvod

V současné době se stále více klade důraz na význam leadershipu jakožto důležitého prostředku pro úspěšné řízení organizací. Manažeři po celém světě si uvědomují, že řízení organizací již není pouhým „provozováním“, které zajišťuje běžný chod organizace, ale věnují se přidané hodnotě. Tato přidaná hodnota podněcuje zaměstnance k angažovanému přístupu a buduje zájem o podílení se na procesech v rámci organizace. V důsledku toho se stává leadership, který tuto přidanou hodnotu kultivuje, stále významnějším aspektem úspěšného řízení organizací a manažeři se snaží využívat jeho přínosy pro dosažení stanovených cílů a pro další rozvíjení organizace.

V organizacích poskytujících sociální služby se často nacházejí vedoucí pozice, které jsou obsazeny nejzkušenějšími pracovníky v oboru. Tyto pracovníky lze považovat za odborné autority, avšak často jim chybí dovednosti v oblasti managementu a zejména leadershipu (Matoušek a kol., 2008, s. 330).

Z mé profesní zkušenosti mohu říci, že někteří manažeři v organizacích poskytujících sociální služby často trpí nedostatkem dovedností managementu a nevědí, jak se učit dovednostem leadershipu. Snaží se řídit a vést organizaci, ale tato snaha může být nahodilá a někdy postrádá směřování k cíli. Takové chování vede k nespokojenosti zaměstnanců, kteří se necítí dostatečně motivovaní a nejsou považováni za důležitou součást organizace. Tento přístup pak negativně ovlivňuje kvalitu poskytovaných služeb a jejich vnímání ze strany klientů. Je tedy nezbytně nutné, aby manažeři v sociálních službách byli vybaveni nejen odbornými znalostmi, ale také dovednostmi managementu a leadershipu, aby byli schopni motivovat své podřízené a zajistit vysokou kvalitu poskytovaných služeb. Nedostatek těchto dovedností může vést k degradaci sociální práce jako profese a navenek může vypadat jako obor s nízkou úrovní.

Cestu ke kvalitě v sociálních službách si lze představit jako domino. Stejně jako kostky domina na sebe navazující mohou naplnit cíl hry, navazují na sebe konsekventně jednotlivé aspekty sociálních služeb. Na počátku této pomyslné cesty stojí dílek představující jasně nastavené cíle a poslání té které organizace, dále pak je zde manažer užívající dovednosti, které vedou k lepšímu vedení. Následně pak manažer zmocňuje své pracovníky, kteří se podílejí na rozvoji organizace a zkvalitňování služeb. Tito podřízení pracují sami na sobě a na svých dovednostech, které např. zkvalitňují práci s klientem. Prvním dílkem, pro který

bylo celé domino designované, je klient, který díky dobře na sebe navazujícímu dominu užívá sociálních služeb, které jsou mu šité na míru a odpovídají jeho aktuálním potřebám.

Obor sociální práce se však velmi málo věnuje tématu manažerských dovedností, natož dílčím dovednostem leadershipu, které mohou zásadně přispět k efektivnímu fungování organizace. Jedna z mála publikací s názvem „Kompetence manažerů v sociálních službách“ vydaná Ostravskou univerzitou v Ostravě, se věnuje tématice manažerů nepodnikatelských organizací a jejich kompetencím. Téma leadershipu v sociálních službách však podle mé rešerše stále nebylo v České republice zpracováno. Tato práce tedy zpracovává v České republice nové téma. Na tomto místě je vhodné zmínit, že téma leadershipu v kontextu organizací poskytujících sociální služby je nové toliko v České republice, není tomu tak ale všude. Zejména v anglicky mluvících zemích a Skandinávii jde o téma prakticky aplikované a teoreticky probádané. Příkladem může být třeba Lousie Jones a Clare L. Bennett. Autorky se zabývají důležitostí leadershipu ve zdravotnictví a sociálních službách a hovoří o dovednostech a kvalitách, které jsou pro leadership významné (Jones, Bennett, 2013).

Diplomová práce se zabývá tematikou využívání dovedností leadershipu manažery sociálních služeb. Teoretická část práce představuje základní pojmy managementu a leadershipu a definuje manažera v organizacích poskytujících sociální služby a jeho roli. Poslední kapitola teoretické části je věnována konkrétním dovednostem leadershipu, které lze využívat při řízení sociálních služeb.

Druhou částí diplomové práce je praktická část. V praktické části jsou představeny výstupy z kvalitativního výzkumu ve vybraných organizacích. Cílem praktické části je zjistit, zda manažeři v sociálních službách využívají dovednosti leadershipu při řízení. Výzkumnou otázkou je „Jakým způsobem manažer v praxi sociálních služeb posiluje a rozvíjí dovednosti leadershipu?“. Součástí plnění tohoto cíle je hledání odpovědi na otázku, zda jednotliví manažeři záměrně zdokonalují své dovednosti leadershipu a zda je to od jejich pozice vyžadováno i ze strany ostatních pracovníků.

Dílčími otázkami, které si tato část práce klade, jsou:

1. Jak manažeři rozumí dovednostem vedení/leadershipu, jaký pro ně mají význam?
2. Jaké předpoklady – vzdělání, kurzy, praxe a další, má manažer pro vykonávání této pozice?
3. Rozvíjí manažer dovednosti leadershipu nahodile či systematicky?
4. Jak vypadá manažerova praktická spolupráce s podřízenými?
5. Jak tyto dovednosti manažer v praxi sociálních služeb aplikuje?

6. Jak má organizace zařazen rozvoj dovedností vedení do svého vzdělávacího programu?

Předpokladem pro zpracování tohoto výzkumu je, že většina vedoucích již do určité míry využívá dovedností leadershipu, avšak není nutností, že si tento fakt uvědomují a že dovednosti leadershipu využívají záměrně (aplikují „intuitivní leadership“ místo „vědomého leadershipu“). Může se jednat pouze o nahodilé způsoby, které pramení z nejlepšího vědomí a svědomí vedoucího při vykonávání své práce.

Navržený výzkum, který se zabývá dovednostmi leadershipu manažerů v sociálních službách by mohl poskytnout užitečná data ke zdokonalení managementu v této oblasti. Na základě těchto poznatků by mohlo být následně možné navrhnout a implementovat specifické vzdělávací kurzy a tréninky, jež pomohou manažerům rozvíjet své dovednosti v oblasti leadershipu a v konečném důsledku zvýšit výkonnost organizací. Lze předpokládat, že během výzkumu vyvstane několik dalších významných témat. Proto by tento výzkum mohl rovněž sloužit jako inspirace pro další studie zaměřené na oblast managementu a leadershipu v sociálních službách.

# 1. Východisko řízení organizací: Management a leadership

Podobně, jako tělo potřebuje mozek – řídicí jednotku, která vytyčuje cíle a snaží se je naplňovat, potřebuje každá pospolitost, organizace, řídicí jednotku, která jí vytyčuje cíle, učí se a hledá způsoby, jak je naplňovat, a poté je naplňuje. Člověku a jeho řízení se věnuje mnoho vědeckých disciplín, někteří autoři je subsumují pod pojem kognitivní vědy, mezi které patří např. psychologie a neurologie. Organizacím a jejich řízení se věnuje sociologie organizací a management, a v poslední době se jako samostatná vědecká disciplína vymezuje oproti managementu také leadership. Existuje mnoho autorů a teoretiků, kteří se zabývají otázkou, zda je leadership součástí managementu nebo zda jsou tyto dva pojmy odlišné a samostatné entity.

Mezi autory, kteří považují leadership za součást managementu, patří například Peter Drucker, který tvrdí, že každý manažer musí být také lídrem, aby mohl úspěšně řídit organizaci. (Drucker, 2004). Dalším příkladem je Warren Bennis, který definuje leadership jako klíčovou součást managementu (Bennis, 2007).

Na druhé straně jsou autoři, kteří tvrdí, že leadership a management jsou dvě různé a samostatné entity. Například John Kotter argumentuje, že management je o řízení věcí a procesů, zatímco leadership se zabývá tím, jak motivovat a vést lidi (Kotter, 1990). Dalším příkladem může být Stephen Covey (2004), který tvrdí, že leadership je o tom, jak inspirovat a vést ostatní, zatímco management je o tom, jak plánovat a organizovat.

Pro tuto práci je zásadní uchopit správně pojmy management a leadership. Vymezit je samostatně i konvergentně tak, aby bylo zajištěno pochopení jejich využitelnosti v efektivní aplikační praxi. V dalších kapitolách teoretické části práce budeme koncepty managementu a leadershipu specifikovat pro oblast organizací poskytujících sociální služby, je proto logické, že nejdříve musíme tyto pojmy vymezit samostatně.

V druhé kapitole jsou níže uvedené dílčí poznatky kapitoly 1 vztaženy konkrétně k manažerovi v organizacích poskytujících sociální služby.

## 1.1. Management

Veber & kol. (2009, s. 18) popisuje management na velmi obecné rovině jako takové činnosti, které zajišťují fungující chod celé organizace. Tomuto pojmu lze však přiřadit

několik konkrétních významů. Jedná se o management jako specifickou aktivitu, skupinu řídicích pracovníků či vědní disciplínu.

Management jako specifickou aktivitu je možné chápat především jako soubor metod, zkušeností, názorů a přístupů, které využívají manažeři pro naplňování cílů organizace. Jedná se také o profesi. (Veber & kol., 2006)

Další význam pojmu management je řídicí skupina lidí, která je takto označována, nebo jednotlivec, který je označován jako manažer. Tento význam poukazuje jak na konkrétní funkci, tak na označení skupiny lidí (Veber & kol., 2006).

Management jako vědní disciplína je poměrně mladý obor. Moderní management se začal rozvíjet počátkem 20. století. Vznik zapříčinil rychlý rozvoj organizací, což vyvolalo požadavky na jejich účelné a efektivní řízení. Tato vědní disciplína nachází oporu také v psychologii, sociální psychologii, sociologii, ekonomii a právu. Poznatky však čerpá například i z filosofie či etiky. Jedná se především o praktickou disciplínu vycházející z empirických poznatků. (Blažek, 2014)

### 1.1.1. Management jako specifická aktivita

Dnešní doba přináší vysokou konkurenci mezi jednotlivými subjekty jak v komerčním, veřejnosprávním, i v neziskovém prostředí. Součástí toho je pak tlak na neustálé zkvalitňování poskytovaných služeb a efektivitu práce. Takové požadavky je schopna organizace plnit ve chvíli, kdy své procesy účelně řídí. K tomuto účelnému řízení se využívá management.

Českým ekvivalentem pro pojem management je slovo řízení, ještě lépe jej však vystihuje slovní spojení řízení organizací. Management pak můžeme definovat jako proces, jenž se odehrává mezi řídicím subjektem, kterým může být jak jednotlivec, tak skupina, a řízeným objektem, jenž představuje skupinu řízených. Řídicí subjekt nastavuje cíle a upřesňuje konkrétní chování řízených objektů, které vede k naplnění stanovených cílů. (Blažek, 2014)

Management má v praxi vést k úspěchu organizace. Faktory, které mají vliv na prosperitu organizace, se snažilo definovat mnoho vědeckých institucí. Jedním z konceptů, jenž se tímto tématem zabývá, je **koncept „7S“**. Tento koncept indikuje následující faktory, jež mají přímý vliv na úspěch organizace:

- Strategie
- Struktura

- Spolupracovníci
- Systémy managementu
- Sdílené hodnoty
- Styl managementu
- Schopnosti (Blažek, 2014).

Pod pojem management lze dále zahrnout soubor metod, přístupů, zkušeností, názorů a doporučení, jež manažeři využívají při takových činnostech, které vedou k dosažení stanovených cílů organizace. (Veber & kol., 2009, s. 20)

Cíle organizace jsou následně naplňovány pomocí zdrojů, jejichž efektivní využívání a koordinace je zajišťována manažerem. Mezi výše zmíněné zdroje řadíme lidské zdroje, materiální zdroje, finanční zdroje a informační zdroje. (Molek, 2011)

Sociální pracovníci vždy toužili po efektivitě své práce a usilovali o to, přinést změny pro své klienty. Je to právě prostředí sociální práce, které má ale tendenci vidět manažerské aspekty svého povolání a s tím spojenou administrativu v negativním světle a považovat to za méně významné pro práci s klienty. Avšak financování sociálních služeb, nutnost řídit rozpočty a naplňovat cíle projektů nesou odpovědnost spojenou s poměrně podrobně zpracovanou administrativou, která se pak stává ústřední v praxi sociální práce a vypovídá o její spolehlivosti (Coulshed, Mullender, Jones, Thompson, 2006). S tím vzniká i potřeba účelného řízení uvnitř organizace.

Mnoho základních principů a dovedností managementu, které se využívají v organizacích poskytujících sociální služby, sdílejí také se soukromým sektorem. Takovými mohou být například podpora zaměstnanců v dosažení cíle, snaha pochopit v širším kontextu lidi, supervidovat jejich snahy, řešit problémy, či řešit procesy změny. (Coulshed, Mullender, Jones, Thompson, 2006)

Management v sociální práci má navíc přidanou hodnotu. Hughes a Wearing zdůrazňují, že organizace v sociální práci často čelí složitým výzvám, jako je finanční omezení, náročné požadavky na služby, neustále se měnící legislativní rámec a podobně. Proto je důležité, aby organizace měly efektivní systémy managementu, které jim pomohou zvládnout tyto výzvy a zajistit, že klienti obdrží kvalitní služby. Výše zmínění autoři také zdůrazňují, že management v sociální práci by měl být založen na hodnotách, jako je etika, zodpovědnost a respekt ke klientům. Management by měl podporovat participaci klientů a zaměstnanců a podporovat vytváření inkluzivních a empatických pracovních prostředí. Autoři zdůrazňují, že efektivní management může přispět ke zlepšení kvality poskytovaných



služeb, k dosažení lepších výsledků pro klienty a ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. To vše může vést k lepšímu využití omezených finančních prostředků a v konečném důsledku přispět ke zlepšení celkové kvality života lidí v daném společenství. Podle autorů se přidaná hodnota v managementu v sociální práci také projevuje v tom, že organizace mohou být schopné inovovat a vyvíjet nové způsoby poskytování služeb, což může vést k efektivnějšímu využití zdrojů a k větší spokojenosti klientů a zaměstnanců. (Hughes, Wearing, 2011)

### 1.1.2. Manažer

Jak již bylo zmíněno, uvedené činnosti managementu jsou zajišťovány manažery. Veber uvádí, že „manažer je samostatná profese, kdy pracovník na základě pověření či ustanovení nebo zmocnění realizuje aktivně řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi“. (2006, str. 17).

Postavení manažera především v komerční sféře znázorňuje Veber (2006) pomocí schématu *vlastník – manažer – zaměstnanec*. Manažer se v tomto schématu liší od zaměstnance, přestože jím je také, a to platovým ohodnocením, ale i odpovědnostmi a kompetencemi, které jsou mu svěřeny. Jejich role je dominantního charakteru vzhledem k organizaci. Dohlíží jak na finanční oblast organizace, také ale plánuje rozvoj úseku, jenž řídí a kontroluje jeho provoz, případně kontroluje a řídí celou organizaci.

Tento popis manažera je obecně platný především v komerční sféře. Sociální služby jsou však specifické a organizační struktura a vymezení pojmu manažer mohou být tudíž komplikovanější. V sociálních službách může být manažerem například zakladatel, jenž je současně členem správní rady, ale i pracovníkem v přímé péči. V tomto ohledu mají sociální služby více typů schémat organizační struktury a může tak vznikat řada problematických otázek.

V jeho působnosti je samotná realizace dosahování cílů organizace. Cíle organizace stanovuje vlastník, kterým může být obecně fyzická či právnická osoba, ale v případě organizace poskytující sociální služby v České republice také zástupce investičního či penzijního fondu, vláda, nebo kraj či město.

Manažer dohlíží na pracovní výkon svých podřízených, tak aby směřoval k cílům, které si organizace stanovila (Prokopenko, Kubr & kol. s.21-22). Manažerovy síly se zaměřují na to, aby vše bylo v řádu, aby byly naplňovány zadané úkoly, sleduje deadlines a jeho pozornost je zaměřena většinou krátkodobě (Cadwell, 2004).

Podle úrovně řízení se manažeři dělí do tří skupin. **Vrcholoví manažeři** mají v organizaci především reprezentativní funkci společně s řízením organizace jako celku (Blažek, 2014). Dále pak vytvářejí koncepce a směřování organizace (Veber, 2006).

V sociálních službách bývají vrcholovými manažery ředitelé. Ti, stejně jako v komerční sféře, organizaci zastupují navenek a dělají nejzásadnější rozhodnutí, která se často týkají směřování organizace apod.

**Střední manažeři** představují jakési spojení mezi manažery první linie a vrcholovými manažery (Blažek, 2014). Veber (2006) uvádí, že se jedná o poměrně rozmanitou skupinu, tudíž se náplň práce může na různých pracovištích mírně lišit. Avšak lze říci, že jednou z nejčastějších náplní pracovního času je poskytování a získávání informací.

Jak je výše zmíněno, jedná se o rozmanitou skupinu. Lze sem řadit například zástupce ředitele, vedoucí projektu, ale také vedoucí sociálního úseku, a to s ohledem na danou organizační strukturu organizace. Ta se většinou odvíjí od velikosti organizace. Jsou to ti manažeři v sociálních službách, kteří zprostředkovávají informace mezi přímým nadřízeným sociálních pracovníků, pracovníků v sociálních službách a dalších, a mezi vrcholovými manažery, jako třeba ředitelem organizace

Posledními jsou **manažeři první linie**, kteří jsou umístěni na nejnižší úrovni řízení. Manažeři na této úrovni jsou v přímém kontaktu s výkonnými pracovníky (Blažek, 2014).

Toto mohou být v sociálních službách například jednotliví vedoucí sociálních služeb, které organizace poskytuje. Ti jsou přímými nadřízenými sociálních pracovníků, v některých případech mají i své klienty a jejich úkolem je řídit konkrétní sociální službu, kterou organizace poskytuje.

V této práci budeme hovořit především o liniovém managementu, proto zde bude přiblížen podrobněji. V praxi sociálních služeb jimi tedy mohou být vedoucí sociálních služeb, ale třeba i vedoucí projektu a další.

Linioví manažeři se zabývají řízením lidí, prostřednictvím kterých pak dosahují pracovních výsledků. Náplní jejich práce je většinou plánování činností, časového rozvrhu a postupu prací. Zajišťují to, aby byla odvedená práce, vedou lidi a usměrňují je. Současně nesou odpovědnost za pracovní výkony svých podřízených. (Tepper, 1996)

Od liniových manažerů může organizace očekávat:

- široký rozhled, tedy vnímání organizace jako celku,
- tvorbu produktivního prostředí pro své podřízené,
- samostatné rozhodování a uplatňování manažerských pravomocí,

- zavádění inovativních metod a programů,
- efektivní komunikaci s podřízenými,
- podporu zaměstnanců k zdokonalování jejich dovedností a zefektivňování jejich práce. (Tepper, 1996)

Tito manažeři v sociálních službách mohou mít na starosti například tvorbu a dohled nad aktualizací standardů kvality, jejich zavádění do praxe sociální služby, dohled nad naplňováním cílů a poslání organizace a dané sociální služby, vedení porad, zajišťování supervize a vzdělávacích kurzů pro pracovníky, organizace školení a team-buildingových aktivit, projektové řízení, zajišťování financování sociální služby a mnoho dalších.

Manažeři jsou čím dál tím častěji označováni za lídry, ne vždy ale správně. Za lídry lze považovat ty manažery, kteří implementují dovednosti nebo disponují kompetencemi leadershipu do manažerského působení, a to buď vědomě, nebo nevědomě. (Stýblo, 2017)

### 1.1.3. Manažerské funkce

Pro ještě lepší pochopení role manažera v organizaci se podívejme, jaké jsou manažerské funkce. Manažerskými funkcemi se myslí především činnosti, které manažer zajišťuje a přispívají k úspěšnosti jeho práce. Klíčovými<sup>1</sup> manažerskými funkcemi jsou:

- plánování
- organizování
- výběr a rozmístění zaměstnanců
- vedení zaměstnanců
- kontrola (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Dále pak lze hovořit o paralelních manažerských funkcích, kterými jsou:

- analyzování a řešení problémů
- rozhodování
- implementace (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Zjednodušeně řečeno, pod manažerskými funkcemi si lze představit činnosti, které takový pracovník opakovaně vykonává. (Mladková, Jedinák, 2009).

---

<sup>1</sup> V některých pramenech se lze setkat s názvem „sekvenční manažerské funkce“, což významově vystihuje časovou dimenzi tohoto pojmu.

#### **1.1.4. Vlastnosti úspěšného manažera**

Každá profese vyžaduje specifické vlastnosti, které mohou výrazně napomoci k jejímu úspěšnému zvládnutí. Stejně tomu tak je i u manažerů, kteří zodpovídají za kvalitní řízení organizace, či jejího úseku. Folwarczna (2010) hovoří o 12 vlastnostech úspěšného manažera. Jsou jimi následující:

1. Je vzorem druhým.
2. Zná dobře sám sebe
3. Neustále se vzdělává a rozvíjí
4. Změna jej naplňuje
5. Má vizi a umí ji formulovat
6. Uvědomuje si současný stav situace
7. Jedná čestně v souladu s etickými zásadami
8. Umí systémově myslet, tedy rozumí fungování jednotlivých procesů
9. Umí efektivně komunikovat
10. Smýšlí pozitivně
11. Je schopen nadchnout druhé i sám sebe
12. Je opravdový.

Z výčtu těchto vlastností je zřejmé, že se jedná o oblasti, které může každý pracovník, který se dostane do manažerské pozice, záměrně posilovat a rozvíjet, i přestože může mít jejich určitou míru již vrozenou.

Velkou výhodou sociálních pracovníků, kteří se dostanou do manažerských pozic, je, že více těchto vlastností má možnost rozvíjet už během svého studia na vysoké nebo vyšší odborné škole při některých předmětech. Často to mohou být předměty orientované na klienta či na vlastní sebepoznání.

Například CARITAS – Vyšší odborná škola sociální Olomouc nabízí ve svém vzdělávacím plánu mimo jiné i psychosociální výcvik, zátěžový výcvik a další. Tyto předměty umožňují studentům prožít extrémní situace, překonávat se, budovat charakter a prožít si silnou sebereflexi.

#### **1.1.5. Manažerské kompetence**

Soubor schopností a dovedností, které se vztahují k roli manažera lze označit i jako manažerské kompetence. Takové kompetence vedou k excelentnímu vykonávání role manažera. Mezi manažerské kompetence lze řadit například oblasti řešení konfliktů,

koučování zaměstnanců a jejich delegování, hodnocení, výběr pracovníků, strategické plánování a jiné. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Tyto kompetence lze hodnotit na základě dosaženého výsledku a posouzení, zda je výsledek v souladu s očekáváním. Podle toho, jaký je soulad mezi očekáváním a výsledkem, je možné určit, zda manažer naplňuje kompetence, které se od dané pozice očekávají. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Jeden z velmi obecných pohledů na manažerské kompetence je rozděluje do dvou skupin.

1. Tvrdé kompetence neboli *hard skills*, které označují především odborné znalosti, ale i dovednosti, postoje a nadání, jenž se vztahují k takovým aspektům manažerské práce, jako jsou procesní, ekonomické, strukturální, ale i procesní opakujete podruhé Do této kategorie kompetencí lze zahrnout například finanční či projektové řízení.
2. Měkké kompetence neboli *soft skills*. Ty se týkají mezilidských vztahů, komunikace, práce s lidmi. Zahrnuje i komunikaci manažera jak se zaměstnanci organizace, tak i lidmi mimo organizaci. Oblast mezilidských vztahů a komunikace je obzvlášť zásadní při práci manažera. Jedná se o jistý předpoklad pro zvládnutí jeho role jako vedoucího (Folwarczná, 2010).

Veber (2009) pak dále dělí manažerské kompetence do dílčích dimenzí. Jsou jimi následující:

- Odborné znalosti, které zahrnují znalosti získané skrze vzdělání, ale také sem lze řadit nástavbová studia, sebevzdělání a další vzdělávací programy.
- Praktické dovednosti, které lze získat v praxi a účelným posilováním takových dovedností. Tyto praktické dovednosti manažerů se týkají například organizování, plánování, rozhodování a kontrolování. Takové manažerské dovednosti je možné záměrně posilovat a učit se jim.
- Sociální zralost pak představuje takový soubor etických, mravních a osobních vlastností člověka, které získává jak výchovou, ale i dědičně.

Jako další manažerské dovednosti lze uvést dovednost rozhodování, účinné komunikace a vedení efektivních jednání a schůzek. Dále můžeme hovořit o nutnosti dovednosti dávání zpětné vazby, jak pozitivní, tak negativní. Manažer by měl být schopen přijímat změny, prosazovat je a podporovat jejich aplikaci. Významnou dovedností, která přispívá k efektivitě práce manažera, je *time management*, tedy dovednost týkající se stanovování pracovních priorit, zpracovávání plánů priorit a účelné řízení vlastního času.

Manažer by měl být schopen předávat pracovní povinnosti a úkoly na své zaměstnance. Všechny tyto dovednosti přispívají k účelnému fungování organizace. (Tepper, 1996)

### **1.1.6. Manažerismus**

V dnešní době je velký důraz kladen na efektivitu a úspěšnost organizací, a to nejen v oblasti podnikání, ale i v sociálních službách. Tento tlak vede k uplatňování různých manažerských nástrojů a přístupů, často však bez ohledu na specifika sociální práce a potřeby klientů. To se projevuje v přístupu, který je nazýván manažerismus. (Matoušek, 2013)

Podle Oldřicha Matouška (2013), lze manažerismus definovat jako způsob řízení, který se zaměřuje především na efektivitu, hospodárnost a plnění stanovených cílů, a to bez ohledu na morální a etické aspekty práce. Tento přístup může mít negativní vliv na kvalitu služeb poskytovaných uživatelům a na pracovní podmínky zaměstnanců, kteří jsou vystaveni tlaku na dosahování stanovených výsledků bez ohledu na kvalitu práce nebo na případné negativní důsledky pro uživatele služeb.

## **1.2. Leadership**

Leadership je neodmyslitelnou součástí řízení organizací a týmů v dnešní době. Většina úspěšných organizací má silného lídra, který vede svůj tým k dosažení společného cíle. Nicméně, narozdíl od tradičního názoru, že se někteří lidé rodí jako lídři a jiní ne, mnoho odborníků dnes tvrdí, že leadership je souborem dovedností, které lze záměrně budovat a rozvíjet. V této kapitole se budeme zabývat konceptem leadershipu, jeho významem pro organizace, a také těmi klíčovými dovednostmi, které jsou nezbytné pro úspěšné vedení týmu.

Tématem leadershipu se zabývá mnoho odborných knih, početné jsou i výzkumy, které toto téma zpracovávají (Cadwell, 2004). Pojem leadership je anglickým výrazem, jehož českým ekvivalentem je slovo vůdcovství.

Stephen Tierney (2022) hovoří o pojmu leadership trivium. Významem slova trivium jsou tři cesty, které se potkávají. Cesty označuje za cestu bytí, vědění a dělání. Uvádí, že tyto tři atributy nelze od sebe oddělit a je nutné na ně pohlížet holisticky. Cesta bytí je velmi úzce spojena se smyslem a sebezkumáním. Smysl nám dává důvod k žití, a v tomto případě i žití organizace, kterou lídr buduje. Druhou cestou v rámci Tierneyho leadership trivium je cesta vědění, která se vztahuje k poznání, rozvoji a učení se. Lídr by měl být schopen reflektovat

své znalosti, zkušenosti a předávat je dál svým podřízeným. Tímto způsobem mohou být vytvořeny nové myšlenky a způsoby řešení problémů. Třetí cesta v triviu se týká cesty děláním, což znamená aktivní zapojení se do procesů a řízení. Lídr by měl být schopen vést své podřízené a aktivně se účastnit rozhodování. Zároveň by měl být schopen delegovat úkoly a kontrolovat jejich plnění. Tyto tři cesty jsou v rámci leadership trivium vzájemně propojeny a vzájemně se ovlivňují. Pouze když jsou tyto cesty vyvážené, může být dosaženo efektivního a udržitelného vedení organizace. (Tierney, 2022)

Při definování pojmu leadership je velmi složité oddělovat samotný leadership od lídrů. Při popisu jednoho pojmu totiž automaticky bereme v potaz i pojem druhý. Proto je při popisu konceptu leadershipu často využit příklad lídra (Bertocci, 2009). Řada autorů se zabývá definicí tohoto pojmu. Např. Chemers definuje leadership jako „*proces sociálního vlivu, kdy jedna osoba je schopna získat pomoc a podporu druhých k vykonání společného úspěchu.*“, čímž se zaměřuje především na vlivový aspekt tohoto pojmu a následně dodává, že leadership přímo závisí na osobnostní charakteristice „lídra“, když stanovuje, že „*U leadershipu se mísí jak intrapersonální faktory, jimiž mohou být například myšlenky či emoce lídra, a interpersonální procesy, jako je vliv, komunikace a atraktivita osoby. Tyto faktory mají poté vliv na externí prostředí.*“ (Chemers, 2014). Radcliffe vystihuje předmětný pojem následovně: „*Leadership vyžaduje zvládnutí pouhých tří aspektů. Jsou jimi: budoucnost, zaujetí a výkon.*“ (Radcliffe, 2012). Jeden z největších nestorů managementu jako vědy, Michael Armstrong, popisně definuje leadership jako „*schopnost vést, je [to] inspirování lidí k tomu, aby vynaložili své nejlepší síly a schopnosti k dosažení žádoucích výsledků, získávání jejich oddanosti dané věci a jejich motivování k dosažení stanovených cílů.*“ (Armstrong, 2008). Bertocci definuje lídry jako „*agenty změny, osoby, které ovlivňují svým jednáním okolí více, než má samotné okolí vliv na ně.*“ (Bertocci, 2009, dle Stogdill, 1974).

### **1.2.1. Leadership jako schopnost vést**

Leadership se zabývá nejvýznamnějším zdrojem fungování organizací. Tím jsou lidské zdroje. Ty se věnují tématu lidí, pracovníků či zaměstnanců organizace. Leadership je schopnost vést, motivovat lidi, sdílet vizi a budovat jejich oddanost. Leadership v lidech buduje touhu po angažovanosti, tedy podílení se na důležitých procesech, které vedou k dosahování výsledků. Tato schopnost vést poté lidi motivuje k tomu, aby při dosahování výsledků vynaložili co nejvíce sil a využili svých nejlepších dovedností. (Armstrong, 2008)

Leadership obsahuje tři základní charakteristiky. První nahlíží na leadership jako na sociální fenomén. Takto pak leadership chápeme ve smyslu zapříčinění, že ostatní lidi následují lídra úmyslně a regulérním způsobem (*causing other people to follow in an intentional and regular manner*). Úspěch leadershipu je následně možné měřit na základě toho, do jaké míry se podařilo lidi motivovat k tomu, aby lídra následovali. Úspěšný leadership se nevyznačuje tím, že lidé uplatňují vlastní potenciální stupně svobody, ale tím, že se sžijí a následně uplatňují vůli vůdce. (Paschen, Dihsmaier, 2014)

Leadership je zaměřený na cíl, což je jeho druhou významnou charakteristikou. Leadership dokáže využívat efektivně schopností a silných stránek jednotlivce pro naplňování těchto cílů. Jedná se o takové cíle, které jsou slibné a lidé se s nimi dokážou ztotožnit. (Paschen, Dihsmaier, 2014)

Třetí charakteristikou je moc, kterou leadership vyžaduje. Leaderi jsou následováni právě proto, že jsou schopni reagovat na to, když lidé poruší pravidla, či odmítají společné směřování. Může se jednat o sankce, či zadržování určitých odměn. Bez takové moci je velmi obtížné dlouhodobě udržet vytvořenou hierarchii. Může se stát, že lídr tuto moc nebude muset nikdy využívat, avšak je dobré, aby si byli následovatelé vědomi důsledků, které přináší odklon od společného směru (Paschen, Dihsmaier, 2014). Tuto třetí charakteristiku lze aplikovat současně i na management. Avšak to, v čem lze rozlišit tuto definici leadershipu od managementu, je aspekt moci, kterou v organizaci manažer či lídr má. Manažer je formálně ustanoven, tím pádem může dávat odměny či sankce především formálního charakteru, lídr naopak může využívat především neformálních způsobů.

To, v čem se zásadně leadership liší od managementu lze popsat velmi jednoduše: Leadership pracuje skrze lidské emoce. Základním úkolem je tedy vzbudit u lidí takové emoce, které povedou k uskutečnění konkrétního cíle (Goleman, 2002). Leadership pracuje s předpokladem, že lidé touží dělat věci i nad rámec toho, co se od nich očekává, touží se neustále rozvíjet, chtějí se vyrovnat osobě, která je vede a naplňovat její očekávání (Stýblo, 2013).

### **1.2.2. Lídr**

O tom, zda se člověk lídrem rodí, či se jeho dovednostem může naučit, se vedlo mnoho diskusí. Autoři Rofuth a Piepenbring (2020) navrhují, že efektivní lídr může mít jak soubor vrozených schopností vést, ale i dovednosti, které se naučil a rozvinul.

Manažer má charakter především pracovní pozice, oproti tomu lídr je spíše sociální role, kterou osoba zastává. Tato role vzniká neformální cestou. Lídrem se člověk stává



ve chvíli, kdy získává tzv. následovníky. Tito následovníci jsou jím ovlivňováni, a to dobrovolně. (Blažek, 2014)

U lídrů není podstatné, jakou pracovní pozici v organizaci zastávají. Mohou být pracovníky, kteří jsou na nejnižší úrovni organizační struktury a stejně tak mohou být vrcholovými manažery. Významná je jejich inspirující osobnost, kterou ostatní pracovníci mají tendenci následovat. (Radcliffe, 2012)

„Leadři udržují pozornost na větší a dlouhodobou vizi a strategické plány a jsou schopni využít svých osobnostních kvalit k nadchnutí druhých k udržení pozornosti na určené cíle.“ (Rofuth, Piepenbring, 2020)

Pro lepší představu o tom, jak se může jedinec stát lídrem v pracovním prostředí, uvedeme praktický příklad. V rámci státní správy se nový řadový pracovník postupně stal velmi vlivnou osobou, k níž se chodili radit i zkušenější kolegové na vyšších pozicích, místo aby řešili případy s nadřízenými. Vedoucí, který byl dosazen převážně na základě osobních vztahů, nedisponoval dostatečnou důvěrou svých spolupracovníků v jeho schopnosti. Řadový pracovník měl sice jen minimální praxi, ale disponoval vysokým vzděláním, byl inteligentní a dokázal se stát příkladem nejen v profesní, ale i v osobní oblasti. Na rozdíl od vedoucího, byl schopen řešit složité případy, které ostatní považovali za neřešitelné a rychle nalézal způsoby, jak dosáhnout stanovených cílů. Navíc vytvářel v kolektivu atmosféru, že práce má smysl a že se celá organizace může posunout k lepšímu. Nikdy se nepokusil udělat nějakou rebelii proti svému nadřízenému, spíše mu pomáhal v komunikaci s ostatními spolupracovníky. Tento příklad ukazuje, jak i pracovník na nejnižší úrovni organizační struktury může významně ovlivnit směřování celé organizace nebo alespoň její části.

Armstrong (2015, dle Aida 1973) hovoří o třech základních úkolech, které naplňují lídři. Jsou jimi definování úkolů, zajišťování plnění úkolů a udržování efektivních vztahů.

Syntéza těchto výše zmíněných definic leadershipu (Armstrong 2015 a Goleman 2002) velmi dobře respektuje současný diskurz. Leadership je tedy citově definování úkolů, zajišťování plnění těchto úkolů skrze emocionální, empatické vedení a udržování efektivních vztahů mezi lidmi v organizaci.

Existuje více stylů leadershipu. Mezi hlavní patří například styl *nátlakový*, *autoritativní*, *spojenecký*, *demokratický*, *udávající tempo* či *založený na koučování*, avšak podstatné je to, aby osoba, která vede, byla schopna styly leadershipu střídat a využívat takový styl, který v dané situaci odpovídá nejvíce aktuálním potřebám. (Armstrong, 2015)

### 1.2.3. Osobnost lídra

Každý lídr je osobností jedinečnou a komplexní, proto ji nelze jednoduše kategorizovat. Existují přesto jisté znaky a rysy osobnosti, které jsou více méně lidry sdílené.

Tang (2019, dle Trevisani) uvádí, že leadership může vzejít z:

1. Vyšší úrovně fyzické síly, potřeby zobrazovat sílu a ovládat ostatní, schopnosti generovat strach nebo potřebu silného ochránce skupiny.
2. Vynikající duševní energie, vynikající motivační síly, vnímatelné v komunikaci a chování, z nedostatku strachu, dostatku odvahy a odhodlání.
3. Vyšší schopnosti při řízení celkového obrazu.
4. Vyšší schopnosti ve specializovaných úkolech.
5. Vyšší schopnosti při řízení prováděného úkolu (vedení projektu) a
6. Vyšší úrovně hodnot, moudrosti a duchovnosti (duchovní vedení).

K tomu, aby byla co nejlépe popsána osobnost lídrů, proběhla již řada výzkumů. Většina těchto výzkumů poukázala na šest základních vlastností společné lídrům:

- Charisma
- Inteligence
- Sebedůvěra
- Odhodlanost
- Společenská
- Integrita (Blažek, 2014, dle Steigauf, 2011).

Jednou z nejvýznamnějších složek lídrovy osobnosti, která je schopná hýbat davy, je charisma. Charisma je speciální schopností lídrů, díky které lidé cítí, že jsou součástí něčeho speciálního. Jedná se o takovou složku lídrovy osobnosti, na které je možné pracovat: charisma lze kultivovat (Paschen, Dihsmayer, 2014). Peter Drucker (2006) kritizuje přeceňování charismatu jako klíčového faktoru úspěchu vůdců a manažerů. Tvrdí, že charismatu může být velmi užitečné, ale je to spíše doplněk k jiným vlastnostem a dovednostem, jako jsou schopnost rozvíjet a realizovat vizi, umění komunikovat, týmová spolupráce, strategické plánování, rozhodování a efektivní řízení zdrojů. Drucker také poukazuje na to, že charismatu lze naučit a rozvíjet jej, nikoli se narodit s ním jako s nezbytným předpokladem pro vůdcovství.

Pojem lídr je mnohdy chápán spíše v pozitivním kontextu, avšak je nutné připomenout, že bylo mnoho lídrů v historii, kteří byli své následovníky schopni ovlivnit k nemorálním až nehumánním aktům. Světově známým příkladem je Adolf Hitler, který

během druhé světové války nechal vyvraždit díky svým následovníkům 1,2 milionu Židů v Evropě. (Christnet, 2015)

Za lídry lze považovat například i vůdce sekt. Jedním takovým byl například Jim Jones, zakladatel sekty Chrám lidu. Ten v roce 1978 nařídil svým následovníkům, těch bylo v té době přibližně devět set, hromadnou sebevraždu. (Guinn, 2017)

Je tedy zřejmé, že lídr má značný vliv. S takovým vlivem přichází i velká odpovědnost, a tudíž i tlak na morální a etické jednání lídra. Zvláště v sociálních službách je třeba, aby lídr vystupoval jako osobnost vysoce morální a etická. Jeho přístup k cílové skupině, se kterou organizace pracuje, se bude pravděpodobně silně odrážet i na přístupu zaměstnanců a způsob, kterým bude hovořit o klientech, může ovlivňovat způsoby komunikace všech pracovníků.

#### 1.2.4. Dovednosti leadershipu

Dovednosti leadershipu je možné považovat za tzv. „soft skills“. Tyto dovednosti jsou nezbytné pro efektivní práci každého lídra a přispívají k pozitivní interakci s podřízenými. (Tang, 2019, dle (Zenger & Folkman, 2012)). Mezi základní dovednosti leadershipu lze řadit:

1. Komunikace
2. Motivace
3. Delegace
4. Pozitivní přístup
5. Důvěryhodnost
6. Zpětná vazba a další (Doyle, 2019).

Dovednosti leadershipu je možné rozvíjet. Lídrům mohou být tyto dovednosti přirozenější, avšak budovat je mohou například i manažeři, kteří přirozeně lídry nejsou.

Manažeři se mohou stát lepšími lídry, je však nutné účelně zdokonalovat oblasti, které takový rozvoj podporují. Posto (2021) navrhuje následující oblasti, které manažerům pomohou stát se lepšími lídry, a na které se mohou zaměřit při své práci.

1. Manažeři by měli přestat *managovat na mikro úrovni* své podřízené a kontrolovat detaily jejich práce, ale dát jim větší autonomii a možnost samostatně uvažovat. Může to mít velký vliv na zvýšení jejich produktivity.
2. Manažeři by se měli naučit *dovednosti komunikace*. Měli by vytvořit dostatek času k předání informace a zajištění toho, aby daná informace měla vliv na posluchače. Současně však musí vytvořit prostor k naslouchání svým podřízeným a dát význam i jejich perspektivě.

3. Manažeři si mohou také vyhradit čas na pravidelný a konstruktivní feedback, který zdokonaluje pracovní výkon zaměstnanců.
4. Manažer, který se chce stát lepším lídrem, by měl věnovat čas pravidelné sebereflexi. Takto si je vědom svých činů a myšlenkových procesů. Snadněji také neopakuje chyby z minulosti.

Můžeme se tedy domnívat, že každý manažer se může postupně stávat i lídrem, avšak za předpokladu, že záměrně získává dovednosti leadershipu. Samozřejmě je zde důležitý i faktor toho, zda jsou schopni jistého posunu a dokážou se během času učit novým dovednostem.

### **1.2.5. Význam leadershipu pro organizaci**

V dnešní době se leadership stává stále důležitějším faktorem pro úspěšné fungování organizace. Vedoucí pracovníci se musí naučit nejen řídit organizaci, ale také ji efektivně vést, motivovat a inspirovat své zaměstnance. Dobrý lídr je klíčovým prvkem pro dosažení strategických cílů a rozvoje organizace jako celku.

Leadership je nejen ovlivňování lidí, ale také umění naslouchat, vytvářet kulturu spolupráce a budovat důvěru. Význam leadershipu pro organizaci lze vidět v mnoha oblastech, například v zlepšení výkonnosti a efektivity pracovníků: kvalitní lídr dokáže motivovat své zaměstnance k dosahování vysokých výkonů a přinášet inovativní nápady, budování kultury organizace: lídr má vliv na vytváření kultury spolupráce, transparentnosti a důvěry mezi zaměstnanci, či v strategickém rozhodování.

Je logické, že organizace, která má kvalitní a účinné vedení, má větší šanci dosáhnout svých cílů a růstu než organizace s nedostatečným vedením. Leadership zahrnuje schopnost motivovat, vést a řídit zaměstnance k dosažení společných cílů a vytváření vztahů, které vedou ke zlepšení výkonu organizace jako celku.

Význam leadershipu spočívá v tom, že vytváří kulturu a hodnoty organizace. Lídr, který je schopný sdílet své vize a přesvědčit zaměstnance, aby se k nim připojili, může vést organizaci k novým a lepším výsledkům. Leadership také zajišťuje správnou koordinaci a řízení činností organizace, což vede k vyšší produktivitě a výkonu. (Northouse, 2021)

## **1.3. Závěr**

Management a leadership jsou dvě rozdílné disciplíny, jejichž významy mohou být společností často zaměňovány. Je pravdou, že někdy musí manažer vést a lídr řídit, není

to však pravidlem. S jistotou lze říci, že leadership není náhradou za management, a naopak management není zástupcem leadershipu. (Rofuth, Piepenbring, 2020)

Management se zabývá řízením lidí. V tomto smyslu řízení lidí znamená především dávání pokynů a zadávání úkolů zaměstnancům. V případě, že takový úkol nedostanou, bývá ze strany zaměstnanců minimální vlastní iniciativa jakkoli přispívat k růstu organizace. Oproti tomu vedení lidí se značí menším úsilím vydávaným na kontrolu podřízených, naopak větší volností zaměstnanců ve způsobech při naplňování cílů organizace. Vést lidi znamená především usměrňovat a zaměřit se na motivaci pracovníků. (Molek, 2019)

Pro účely této práce bereme management v souladu s výše zmíněným jako soubor specifických aktivit a soubor nástrojů, které jsou využívány manažery k prosperujícímu fungování organizace. Leadership chápeme jako schopnost vést. Je zaměřen na lidské zdroje a je významný tím, že motivuje lidi a dokáže je nadchnout pro cíl, který společnými silami uskutečňují.

Hranice mezi leadershipem a managementem se často překrývají a oba jsou důležitými aspekty úspěšné organizace. Lze říci, že leadership se týká vedení lidí k dosažení vize a cílů, zatímco management se zaměřuje na řízení procesů a zdrojů k dosažení těchto cílů.

Jedním z hlavních rozdílů mezi lídrem a manažerem je jejich přístup k práci. Manažerův způsob práce je mnohem více organizován a jeho přístup k práci je především založen na určitých postupech a pravidlech, jenž si dávají za cíl dosáhnout okamžitého výsledku. Leadership je založen spíše na motivování lidí k práci, jež přesahuje jakákoliv pravidla a postupy a způsob práce je více intuitivní.

Manažer pracuje spíše v módu tady a teď, tedy zaměřuje se na přítomnost, oproti tomu lídr pohlíží především do budoucna a motivuje lidi pro to, co by mohlo být. Manažer má předem stanovené cíle, které naplňují skrze práci podřízených. Leaderi naopak dosahují neobvyklých výsledků díky nadchnutí a motivaci druhých.

Téma vize v praxi manažerů sociálních služeb načal v jednom ze svých článků Leoš Zatloukal (2012), ve kterém popisuje, jaký význam přináší vize do sociálních služeb. Upozorňuje na relevanci aspektu leadershipu v sociálních službách právě proto, že pocit smysluplnosti a směřování je významným motivátorem sociálních pracovníků při práci s klienty.

Je zřejmé, že téma leadershipu a jeho významu v oblasti sociálních služeb je často opomíjené nebo pouze okrajově zmíněné. Při studiu sociální práce je kladen důraz na etiku, legislativu a techniky intervenční práce s klienty, přičemž leadership jako klíčová součást

efektivního řízení sociálních služeb zůstává v pozadí. I v praxi je často pohlíženo na vedoucí pracovníky sociálních služeb jako na manažery, kteří mají především pečovat o efektivní využívání finančních prostředků a plnění závazků vůči financování služeb. Tím pádem je často opomíjen význam leadershipu pro motivaci a zapojení pracovníků do procesu plnění cílů a posilování kvality poskytovaných služeb. Je tedy nutné upozornit na důležitost tématu leadershipu v řízení sociálních služeb a podpořit jeho začlenění do studijních programů a praktického řízení sociálních služeb.

V oblasti sociálních služeb se termín "manažer" prakticky nevyskytuje a nahrazuje ho termín "vedoucí". To může být jednou z příčin, proč se v této oblasti klade menší důraz na rozvoj manažerských dovedností vedoucích pracovníků. Pokud by se však více používal termín "manažer", možná by byla na tyto pracovníky kladena větší odpovědnost a tím i tlak na jejich vzdělávání v oblasti managementu a cílené zdokonalování manažerských a leadershipových dovedností. Pro účely přesného a jednoznačného označení pozice vedoucího sociálních služeb jako pozice s manažerskými povinnostmi, bude v dalším textu používán termín "manažer" nebo "manažer sociálních služeb".

V následující části se podrobněji zabýváme pozicí manažera v organizacích zabývajících se poskytováním sociálních služeb. Tato kapitola popisuje specifické aspekty této pracovní pozice a upozorňuje na význam využití leadershipu, který přispívá ke zvyšování efektivity práce a naplňování cílů organizace.

## **2. Manažer v organizacích poskytující sociální služby**

Tato kapitola se zaměřuje na roli a specifika pozice manažera v organizacích poskytujících sociální služby. Manažerské pozice v této oblasti mají zvláštní charakter a zároveň vysokou společenskou odpovědnost. Jejich práce spočívá nejen v plánování a koordinaci aktivit zaměstnanců, ale také v poskytování kvalitních služeb klientům a v zajištění úspěšného provozu organizace jako celku. V této kapitole se podíváme na specifické aspekty pozice manažera v sociálních službách a na to, jaký význam má využití leadershipu jako nástroje pro zefektivnění práce a dosahování cílů organizace.

Po obecném rozboru managementu v předchozí kapitole, bude tato kapitola naopak zaměřena na konkrétní části managementu a leadershipu vztažené k prostředí organizací poskytujících sociální služby. Řízení sociálních služeb disponuje jistými specifiky. Na manažery sociálních služeb jsou kladeny různorodé požadavky vzhledem k charakteru organizace, kterou řídí.

### **2.1. Obecně o organizacích poskytujících sociální služby**

Organizace mají specifika, která je nutné zmínit pro pochopení zvláštností jejich řízení, potažmo leadershipu nebo managementu těchto organizací. Tato specifika lze základně rozdělit na sociální a ekonomickou dimenzi (Borzaga, Galera, 2012). K Borzagovi a Galerovi lze přidat ještě dimenzi právní.

Ekonomická dimenze obsahuje především financování sociálních organizací, které je zpravidla vícezdrojové, zdroje nejsou pouze ze soukromých rozpočtů, ale zejména z veřejných zdrojů – rozpočty státní, krajské, obecné. (Dohnalová 2010). V ekonomické dimenzi sociálních organizací je důležité, že sociální práce je alespoň v minimální míře vykonávána profesionály, kteří jsou placeni, tedy dostávají za své vykonané úkony sociálních služeb mzdu. Tím, že pracovníci sociálních organizací dostávají mzdu, se odlišují od pouze dobrovolnických aktivit, které by mohly poskytovat. Cíl organizace, stejně jako hlavní pokyny zřizovatele (s ohledem na jeho rozhodování o personální politice hlavních exekutivních rolí) a právní forma organizace jsou významné determinanty ekonomického rozhodování manažerů organizací poskytujících sociální služby (viz níže).

Sociální dimenze organizací poskytujících sociální služby se zabývá klientem a jeho životní situací. Cílem sociálních služeb je poskytovat lidem, kteří jsou společensky znevýhodnění, takovou podporu, která vede ke zlepšení jejich životní situace a k začlenění

do společnosti. Zároveň však mohou sociální služby chránit samotnou společnost před riziky, které takoví lidé přinášejí. Při sociální práci je brán v potaz jak klient, tak jeho rodina a okolí. (Matoušek, Klodinská, 2007)

Specifikem při řízení sociálních služeb je variabilita cílových skupin. Sociální práce totiž rozlišuje typ sociální práce podle cílové skupiny, které se služba věnuje. Typologie sociálních služeb dle cílové skupiny je následující:

- služby pro nezaměstnané, služby reagující na chudobu a bezdomovectví,
- služby pro rodiny a děti,
- služby pro rizikové děti a mládež,
- služby pro staré lidi,
- služby pro etnické menšiny,
- služby pro uprchlíky,
- služby pro lidi s postižením,
- služby reagující na krize a služby pro lidi trpící duševním onemocněním,
- služby pro nemocné,
- služby pro lidi se závislostmi,
- služby související s výkonem spravedlnosti,
- služby pro občany (Matoušek, 2012).

V důsledku takového rozsahu typů sociálních služeb vznikají i mírné rozdíly v požadavcích na manažery sociálních služeb a na způsob řízení úseku, jež mají na starosti.

Sociální služby jsou zřizovány za účelem poskytnutí pomoci a podpory osobám společensky znevýhodněným. Zaměřují se na zvyšování kvality jejich života, usilují o jejich začlenění do běžné společnosti, ale také ochraňují společnost před riziky, které daná skupina lidí může přinášet (Matoušek, Klodinská, 2007). Na tomto místě je vhodné zmínit, že poskytnutí pomoci a podpory osobám společensky znevýhodněným může být předmětem péče neinstitucionální, mimo sociální služby – taková péče může být poskytnuta neformálními pečovateli např. rodinnými příslušníky. Tato péče však není předmětem této práce.

Co se týče právní dimenze, každá organizace poskytující sociální služby musí splnit zákonné podmínky k tomu, aby mohla svou činnost započít. Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách ukládá následující podmínky pro registraci v § 79:

- a) podání písemné žádosti o registraci, která obsahuje náležitosti uvedené v odstavci 5,



b) odborná způsobilost všech fyzických osob, které budou přímo poskytovat sociální služby,

c) bezúhonnost

1. všech fyzických osob, které budou přímo poskytovat sociální služby,

2. právnické osoby, která bude poskytovat sociální služby,

d) zajištění hygienických podmínek, jsou-li sociální služby poskytovány v zařízení sociálních služeb,

e) vlastnické nebo jiné právo k objektu nebo prostorám, v nichž budou poskytovány sociální služby,

f) zajištění personálních, materiálních a technických podmínek odpovídajících druhu poskytovaných sociálních služeb,

g) skutečnost, že na majetek fyzické nebo právnické osoby, která je žadatelem o registraci, nebyl prohlášen konkurs nebo proti ní nebylo zahájeno insolvenční řízení anebo nebyl insolvenční návrh zamítnut pro nedostatek majetku dlužníka,

h) u centra duševního zdraví oprávnění k poskytování zdravotních služeb podle zákona o zdravotních službách v oborech zdravotní péče pro centrum duševního zdraví.

Pod právní dimenzi lze ještě zahrnout specifikum, které se týká veřejného sektoru, do kterého poskytovatelé sociálních služeb spadají. Mezi základní specifika, která se tohoto sektoru týkají, patří omezená autonomie, která přináší také menší motivaci k samostatnému rozhodování a tlak politický a společenský, kterému jsou tyto organizace vystaveny. Organizace poskytující sociální služby se také neustále potýkají s poměrně omezenými finančními zdroji, které často neodpovídají jejich reálným potřebám. (Slavík, 2014)

### **2.1.1. Rozdělení organizací poskytujících sociální služby**

Organizace poskytující sociální služby lze dělit podle různých kritérií. Zde uvádím několik možností:

1. Podle právní formy – můžeme rozlišovat například mezi neziskovými organizacemi, akciovými společnostmi, veřejnými institucemi, státními podniky atd.
2. Podle poskytované služby – můžeme rozlišovat například mezi organizacemi poskytujícími sociální služby pro seniory, pro lidi s postižením, pro rodiny s dětmi, pro lidi bez domova, pro zdravotně postižené atd.

3. Podle rozsahu působnosti – můžeme rozlišovat například mezi organizacemi působícími na místní úrovni, regionální úrovni, celostátní úrovni nebo dokonce mezinárodní úrovni.
4. Podle způsobu financování – můžeme rozlišovat například mezi organizacemi financovanými ze státního rozpočtu, z evropských fondů, z darů a sponzorských příspěvků, z vlastních příjmů atd.
5. Podle vlastnické struktury – můžeme rozlišovat například mezi organizacemi vlastněnými soukromými osobami, obcemi, krajem, státem atd.

Tato kritéria se mohou vzájemně prolínat a každá organizace může být zařazena do více kategorií. (Havlíková, 2019)

Matoušek dělí sociální sektor do několika skupin dle zřizovatelů. Jedná se o následující rozdělení:

1. Sociální služby spadající do úřadů státní správy, např. odbory krajského či obecního úřadu,
2. Instrukce zřízené státem, např. systém ústavní výchovy zřizovaný MŠMT,
3. Sociální služby zřízené obcí či krajem, např. domovy pro seniory, azylové domy a další,
4. Neziskové organizace (Matoušek, 2008).

V tomto rozdělení chybí komerční poskytovatelé sociálních služeb. Jedná se o soukromé poskytovatele sociálních služeb, které lze nazvat „nestátní ziskové organizace poskytující sociální služby“ – organizace které jsou zřizovány soukromými osobami, ať již právníckými osobami (např. akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným, komanditní společnosti, spolky, nadace), či fyzickými osobami (podnikající fyzické osoby, či pouze fyzické osoby), přičemž pomovým? znakem je, že jejich cílem je zisk. Tyto organizace jsou financovány převážně z poplatků za poskytované služby, ale mohou být také podporovány ze strany státu nebo soukromých dárců. Lze tedy navíc indukovat následující skupiny, které odrážejí kritérium ziskovosti:

1. Nestátní neziskové organizace poskytující sociální služby – jedná se o organizace, které nejsou zřizovány státem, ale svůj základ mají v občanské společnosti. Mohou mít různé právní formy, např. nadační fond, spolek apod. Tyto organizace mohou být financovány z různých zdrojů, např. z darů, grantů, dotací nebo příspěvků od klientů. Jejich účelem není generování finančního zisku. (Škarabelová, 2005)
2. Nestátní ziskové organizace poskytující sociální služby – viz výše. Jejich účelem je generování finančního zisku (Molek, 2011).

### 2.1.2. Neziskové organizace a jejich financování

Vzhledem k tomu, že neziskové organizace tvoří velké procento poskytovatelů na území České republiky, považují za důležité zmínit některá jejich specifika, stejně tak i popsat způsob jejich financování. Oproti komerčnímu sektoru, neziskové organizace nevznikají za účelem zisku. Takové organizace vznikají za účelem naplňování konkrétních potřeb skupiny lidí či společnosti. Neziskové organizace jsou často zaměřené na takové oblasti a potřeby společnosti, ve kterých stát či ziskový sektor selhává. Jednou z funkcí je snaha přiblížit zdroje k potřebným. Neziskové organizace usilují o prosazování zájmů určité skupiny, současně také pracují na budování vztahů v takové komunitě lidí a pracují na jejich sjednocení. (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018)

Neziskové organizace mohou být zakládány vládními institucemi, církvemi a náboženskými společnostmi, podnikatelskými subjekty, ale i jedinci. Dále pak lze rozlišovat neziskové organizace veřejnoprávní a soukromoprávní. Veřejnoprávní jsou zřizovány veřejným sektorem, naopak soukromoprávní mohou být zřízeny podnikatelským subjektem, fyzickou osobou atd. (Hejduková, 2015) Takové rozlišení je důležité právě vzhledem k tématu leadershipu ve vedení, neboť zřizovatel nastavuje charakter způsobu řízení organizace a rozhoduje o personálním obsazení vrcholné exekutivní funkce.

Financování neziskových organizací je poměrně komplikované. Stojí na několika principech. Prvním je vícezdrojovost, což v praxi znamená, že organizace není závislá pouze na jednom zdroji, ale musí si zajistit více finančních zdrojů. (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018)

Dále si neziskové organizace zajišťují finance pomocí fundraisingu. Cílem je oslovit dárcy, kteří by v ideálním případě přispívali na pravidelné a dlouhodobé bázi. Dalším principem je neziskovost. Princip neziskovosti znamená, že ve chvíli, kdy organizace dosáhne zisků, musí být tyto zisky použity na neziskovou činnost, kterou organizace provozuje. Posledním principem jsou daňové úlevy, kterými se snaží stát podpořit neziskové organizace a osvobodit je tak od placení některých daní a poplatků. Tak komplikovaný způsob financování neziskových organizací často ovlivňuje mnoho procesů uvnitř organizace, mimo jiné i proces personálního řízení. (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018)

Práce vedoucího v neziskové organizaci je specifická v tom, že musí každoročně hájit význam poskytovaných služeb a jejich přínos. Obhájí existenci organizace jak před

veřejností, tak před samotnými donory, na kterých stojí financování instituce. (Matoušek, 2008)

Vedoucí neziskových organizací se mimo hlavní úkoly věnují získávání finančních zdrojů k udržení životnosti organizace. Vedoucí státních či krajských institucí jsou odpovědní mimo jiné i za provoz a hospodaření zařízení. Dále se pak vedoucí pracovníci ve státní správě věnují především sociální práci a vedení ostatních úředníků. (Matoušek, 2008)

## **2.2. Manažer v sociálních službách**

Téma manažera v sociálních službách se v českém kontextu rozebírá pouze okrajově. Problematické je i jeho ukotvení v odborné literatuře, neboť takové ukotvení takřka neexistuje. Jen málo autorů zmiňuje samotného vedoucího sociální služby a jeho roli, avšak žádná česká literatura nevěnuje tomuto tématu celou publikaci. Ani zákon o sociálních službách a k němu průvodní vyhláška nehovoří o vedoucím a o nárocích, které se mohou k této pracovní pozici vázat. Vždy počítá pouze se sociálním pracovníkem a dalšími obdobnými pozicemi. (Zákon 108/2006) Je to jeden z důvodů, proč je poměrně obtížné toto téma teoreticky uchopit.

V sociálních službách se do manažerských pozic často dostávají takoví sociální pracovníci, kteří odvedli dobré výkony v přímé práci s klienty, mají dobré dovednosti v oblasti sociální práce, dobře vedli případy svých klientů či mají dobré vstupy na společných setkáních. Mohou to být i přirození leadeři, na které se obrací kolegové s prosbou o radu. Poměrně často se ale stává, že jim není poskytnut žádný manažerský trénink či pouze nutné základy. A místo toho, aby se mohli ujmout dobře nové manažerské pozice, mohou spíše tápat. (Rofuth, Piepenbring, 2020)

Manažerskou roli velmi často zastává vedoucí pracovník, který řídí sociální službu. V případě, že je organizace větší, může mít více vedoucích pracovníků a každý může mít na starosti jinou sociální službu, avšak vzhledem k variabilitě poskytovaných sociálních služeb a samotných poskytovatelů, se může organizační struktura mírně lišit v každém zařízení.

Hovoříme tedy především o takových manažerech sociálních služeb, kteří zastávají zejména funkce liniového či středního managementu, pracují přímo s podřízenými a jsou mostem mezi zaměstnanci a vrcholovým managementem.

Na manažerské pozice v sociálních službách jsou velmi často dosazováni sociální pracovníci, ať už zvenčí, či přímo z organizace. Úskalím tohoto způsobu dosazování se pak stává přenastavení, jež v sobě pracovník musí uskutečnit. Ze sociálního pracovníka se stává manažer, a proto je nutné, aby jeho myšlení bylo spíše manažerského rázu a přeorientoval se na řízení pracovníků. Zakázku nyní nově dostává vedoucí pracovník od organizace, již to není klient, který zakázku dříve uděloval. (Masopust, 2019)

Vzhledem k charakteru této pracovní pozice je velmi důležité již od začátku jasně vymezit očekávání, která má vrcholový management organizace (či vlastník, zástupce zřizovatele) od manažera a jakých odpovědností nyní pracovník nabývá. Je třeba, aby o sobě manažer přestal smýšlet pouze jako o sociálním pracovníkovi, ale zvnitřnil si také roli manažerskou. Dále by měl vedoucí pracovník na manažerských dovednostech záměrně pracovat a vytvářet si vzdělávací plány, které povedou k jejich prohlubování. Takovým prohlubováním může být mimo jiné záměrné stykání s dalšími manažery a předávání si profesních zkušeností. (Masopust, 2019). Následující kapitoly podrobněji rozeberou funkce a role vedoucího pracovníka v sociálních službách pro hlubší porozumění této pracovní pozici.

Vzhledem k tomu, že sociální práce je poměrně specifický obor, ve kterém jsou v popředí potřeby klienta, jenž je v určitých aspektech vyloučen ze společnosti a jedním z cílů je mu pomoci se do společnosti opět navrátit a odvrátit nepříznivou situaci, která ovlivňuje jeho aktuální stav, jedním z předpokladů všech pracovníků v sociálních službách je nesobecký přístup a touha po dobru. K tomuto předpokladu, který by měl splňovat i vedoucí v sociálních službách, lze obdobně považovat za významné právě výše uvedené vlastnosti.

Vedoucí pracovník by měl být vzorem jak ve způsobu práce a ve výkonu práce, tak v samotném přístupu ke klientovi. V tomto aspektu se promítá i jeho opravdovost, která vychází z upřímné touhy po pomoci cílové skupině. Ve chvíli, kdy vedoucí pracovník takto jedná a současně si váží etických zásad sociální práce, posiluje svou kredibilitu v očích podřízených pracovníků. V případě, že vedoucí přesně ví, jak s klienty správně a eticky jednat, ale jeho způsob smýšlení a hovoření o klientech má tendence je ponižovat, či si je nebrat za sobě rovné, přichází vedoucí o podstatu plnění cílů organizace a o správný vliv své pozice na podřízené (případně i nadřízené) pracovníky.

## 2.3. Funkce manažera v sociálních službách

Mezi hlavní funkce manažera v sociálních službách se dle vzoru manažerských funkcí řadí *plánování* sociální služby. Vedoucí pracovník sociální služby má velmi často na starosti zpracování standardů kvality a odborných metodik, především v těch organizacích, které si nemohou dovolit zaměstnat navíc metodika. Tuto funkci lze nazvat jako *odborné plánování* sociální služby, neboť taková činnost vyžaduje rozsáhlé vědomosti oboru a požadavky na znalost formy a způsobu zpracování těchto dokumentů.

Funkce *organizační* představuje u manažera v sociálních službách především soubor konkrétních aktivit, které pracovník vykonává. Může se do nich řadit například zajištění provozu služby, přidělování klientů, implementace standardů kvality do praxe sociální služby, a další. Rofuth a Piepenbring (2020) hovoří například o tom, že manažeři mohou využívat své sociální dovednosti k tomu, aby rozpoznávali dovednosti a nadání svých podřízených a dle toho jim přiřazovali zodpovědnosti a úkoly.

Manažer se také podílí na výběru a umístění nových pracovníků a dalším řízení lidských zdrojů. To zahrnuje např. následující aktivity

- **Plánování personálních potřeb:** Vedoucí sociální pracovník plánuje počet zaměstnanců potřebných pro plnění cílů organizace a navrhuje požadavky na kvalifikace a dovednosti, které by měli noví zaměstnanci mít.
- **Rekrutace a výběr zaměstnanců:** Vedoucí sociální pracovník spolupracuje s personálním oddělením na výběru nejvhodnějších kandidátů pro volné pozice a na realizaci náborových kampaní. Jedním ze základních nároků na tuto funkci je znalost zákonných požadavků pro vykonávání některých pracovních pozic. Při výběru zaměstnanců je samozřejmě důležité znát požadavky pro nabízenou pracovní pozici. V ideálním případě má organizace zpracovaný profil pracovních pozic, který slouží jako vzor požadavků na jednotlivá pracovní místa.
- **Poskytování školení a rozvoj zaměstnanců:** Vedoucí sociální pracovník má na starosti školení a rozvoj zaměstnanců, aby byli schopni plnit své pracovní povinnosti efektivněji a aby se zlepšila kvalita poskytovaných služeb.
- **Hodnocení zaměstnanců:** Vedoucí sociální pracovník hodnotí výkon zaměstnanců a poskytuje zpětnou vazbu pro zlepšení výkonu. Také navrhuje a realizuje opatření ke zlepšení výkonnosti a motivace zaměstnanců.

- Plánování kariéry a vývojové plány: Vedoucí sociální pracovník plánuje kariérní cesty a vývojové plány pro zaměstnance, aby se rozvíjeli a rostli v rámci organizace. (Pospíšil, 2019)

Manažer vykonává dále funkci *kontrolní*. Velmi častou formou kontroly jsou pravidelné porady, na kterých tým pracovníků pod vedením vedoucího sdílí aktuální pokroky v životních situacích přidělených klientů, mohou přinést na schůzku například problémy, kterým při práci čelí, nebo naopak úspěchy, kterých za poslední dobu s klienty dosáhli. Vedoucí pracovník má možnost zjistit, jak se jeho podřízeným pracovníkům v práci daří a některé podněty mohou vést i k individuálním konzultacím s jednotlivými pracovníky. Pod funkci kontrolní lze dále zařadit činnost hodnocení pracovníků, které by mělo být pravidelnou součástí vyhodnocování jak užitečnosti služby, tak jejího naplňování cílů. Dále manažer může kontrolovat individuální plány zpracované pracovníky a jejich následné naplňování.

S touto funkcí úzce souvisí funkce *vedení pracovníků*. Manažer pracuje s týmem zaměstnanců, který se dle typu poskytované sociální služby může skládat z rozdílných profesí. Může se jednat jak o sociální pracovníky či pracovníky v sociálních službách, tak pečovatele, zdravotníky apod.

Manažer by měl být zkušený pracovník, který může svým podřízeným poradit ve chvíli, kdy si neví rady. V případě, že v některých situacích vyhodnotí, že podřízenému není schopen pomoci sám, je třeba zvážit cílenou individuální supervizi.

Manažeři v sociálních službách také realizují paralelní manažerské funkce, jako je analýza a řešení problémů, rozhodování a implementace, a to v závislosti na tom, jakou úroveň řízení zastávají. Přírozeně linioví manažeři sociálních služeb budou řešit spíše problémy konkrétní sociální služby a dění uvnitř ní, budou rozhodovat o menších věcech a implementovat více konkrétní a hmatatelné postupy, strategie a další.

## 2.4. Role manažera v sociálních službách

Za manažera v sociálních službách je pro účely této práce považována taková osoba, která řídí konkrétní sociální službu a odpovídá i za určitou skupinu pracovníků, kteří spadají pod danou službu. Jedná se tedy o liniového manažera.

V sociálních službách se pojem manažer užívá jen velmi málo. Avšak významově je manažerem v sociální práci jakýkoliv vedoucí či řídicí pracovník a obsah jeho práce

je v mnohém podobný manažerům ve sféře komerční. V tomto oboru se na pozici vedoucího poměrně často dostává ten pracovník, který je ve svém oboru, tedy v oboru sociální práce, nejzkušenější. Je však nutné zmínit, že v oblasti manažerských dovedností nemá mnoho zkušeností ani znalostí. Ty musí za poměrně krátkou dobu získat. (Matoušek, 2008)

Vedoucí pracovník je odpovědný za odbornost a kvalitu poskytované služby, která vede k řešení životní situace klienta (Matoušek, 2008).

Mezi hlavní úkoly manažera v sociálních službách patří:

1. Proces výběru pracovníků, jehož obsahem je jak nastavení požadavků pro výběr pracovníka, tak samotný způsob výběru.
2. Dohled nad profesionálním rozvojem svých podřízených, ale i práce na rozvoji sebe sama.
3. Vyhodnocování výsledků odvedené práce na základě stanových cílů a poslání organizace.
4. Vytváření dobrých vztahů na pracovišti.
5. Pracování s informacemi, což mimo jiné znamená rozvíjení efektivní komunikace uvnitř organizace a vytváření komunikačního systému. (Matoušek, 2008)
6. Vytváření úspěšné organizační kultury. Za úspěšnou organizační kulturu sociální služby lze definovat takovou, která velmi zobecněně účelně reaguje na potřeby klientů. (Matoušek a kol., 2022)
7. Hájení práv cílové skupiny na venek. Manažeři v sociálních službách mohou často vystupovat v mediální sféře a obhajovat práva cílové skupiny, která může společnost vědomě či nevědomě utlačovat.

Rolí manažera je zodpovídat za naplňování cílů a strategického plánu organizace. Pro jejich naplňování využívá své podřízené. Manažerovou úlohou je řídit procesy, které se odehrávají uvnitř organizace. Uvnitř organizace existuje více druhů procesů, za něž může manažer odpovídat. Mimo jiné je i manažerovým úkolem řídit projekty. Oproti procesům probíhá projekt pouze jednou a je časově omezen. Může se prakticky jednat o jakoukoliv změnu, která se v organizaci objeví a je třeba na ni reagovat. (Pilařová, 2016).

Dále pak manažer řídí zaměstnance, tedy řídí lidské zdroje. V sociálních službách se řízení lidských zdrojů zaměřuje především na zajištění lidských zdrojů, následné vzdělávání a rozvoj, motivování, řízení pracovního výkonu a hodnocení a odměňování. (Matoušek a kol., 2022)



Řízení rozpočtu patří mezi další součást manažerovy úlohy. V některých organizacích mají manažeři za úkol řídit a navrhovat rozpočet, v jiných jej mohou pouze spravovat a je již předem daný. (Pilařová, 2016)

Role manažera v sociálních službách se od zde popsané role manažera v první kapitole v zásadě neliší. Jistě ji však lze doplnit o rozměr, který přináší samotná sociální sféra do dané pracovní role. Mezi základní požadavky na manažera v sociálních službách patří odborná znalost sociální práce s cílovou skupinou, které sociální služba poskytuje podporu a současně praktické dovednosti, které při práci s danou cílovou skupinou umožňují dosahovat stanovených cílů. Také je důležitá znalost zákona o sociálních službách, systém sociálního zabezpečení a další. Jeho role tedy vyžaduje jak odbornou, tak praktickou základnu pro dobré řízení služby.

Pro ilustraci důležitosti teoretických znalostí vedoucího pracovníka z oblasti sociální práce lze uvést následující příklad. Vedoucí pracovník se často zabývá kontrolou naplňování individuálních plánů, které jsou nezbytné při práci s klienty. Odborné znalosti v oblasti sociální práce pak mohou přispět k tomu, že jejich tvorba je skutečně šitá na míru každému klientovi, jsou využité veškeré zdroje k jeho naplnění a kontrola plnění individuálních plánů není pouhou formalitou.

## **2.5. Posilování role manažera**

Po analýze aktuálních nabídek práce na internetu bylo zjištěno, že pro to, aby se člověk mohl stát vedoucím sociální služby, většinou neexistují požadavky na jeho předchozí manažerské vzdělání. Hlavním požadavkem bývá několikaletá zkušenost v daném oboru či se taková praxe považuje za výhodu, ale ne nutnost.

Stejně tak zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ani standardy kvality v sociálních službách neuvádí odborné požadavky na vedoucího sociální služby. Zákon pouze uvádí, jaké dosažené odborné vzdělání by měl mít sociální pracovník či pracovník v sociálních službách.

Je ale nutné začít chápat pracovní pozici vedoucího sociální služby skutečně jako pozici manažerskou. A je nutné tuto manažerskou roli posilovat v dovednostech manažerských, stejně tak i dovednostech leadershipu, neboť řízení a vedení lidí v sociálních službách má svá specifika.

Manažeři v sociálních službách mohou získat manažerské dovednosti a dovednosti leadershipu například prostřednictvím vzdělávacích kurzů, které jsou aktuálně k dispozici.

Každá organizace by si měla stanovit vlastní vzdělávací plán, jenž určuje vzdělávací potřeby svých pracovníků a který přispívá k hlavnímu cíli, poslání organizace a podporuje naplňování potřeb uživatelů služeb. V sociálních službách se management zabývá řízením procesů, jež přispívají k úspěšnému chodu organizace. Management se pak zabývá především organizováním, plánováním, dohledem a kontrolou, řešením problémů a výběrem pracovníků. Leadership v sociálních službách má spíše charakter vize do budoucna, sjednocuje lidi a motivuje k přijetí a naplňování této vize a inspiruje pracovníky k dosahování cílů i přes obtížnost tohoto povolání. (Čámský, Sembdner, Krutilová, 2011)

## **2.6. Význam leadershipu pro manažery v sociálních službách**

V celosvětové společnosti, která se neustále vyvíjí a jednotlivé organizace musí na takové změny reagovat, nastává velkou výzvou pro manažery a lídry na takové změny reagovat a přizpůsobovat své organizace takové transformaci (Drucker, Hesselbein, Kuhl, 2015). Podobně organizace poskytující sociální služby čelí problémům tohoto charakteru, a tím pádem vznikají i velké nároky na manažera těchto organizací. Na významu pak získává potřeba ne pouze řídit, ale inspirovat a nadchnout pro aktuální trendy, ale i pro samotnou transformaci organizace, která může mít zastaralé způsoby a nereaguje dostatečně na momentální dobu.

Ani problematice fluktuace zaměstnanců se sociální služby nevyhnuly. Z osobní zkušenosti mohu říci, že pouze 10 % mých spolužáků z vysoké školy, kteří dokončili svá bakalářská studia v sociální práci, zůstali po studiu v praxi sociálních služeb. Jedním z možných řešení může být právě posilování dovedností leadershipu u manažerů v sociálních službách, kteří nadchnou své podřízené pro práci, umožní jim vidět smysl v tom, co dělají a budou vytvářet tým pracovníků, kterého budou rádi součástí.

Manažeři v organizacích poskytujících sociální služby se ve svém každodenním profesním životě zabývají poměrně stejnými otázkami, jako manažeři ze sfér komerčních. Jejich hlavní úlohou je zajistit chod organizace, případně její části, a dohlížet na své podřízené pracovníky a jejich odvedenou práci. Mimo to však jejich práci ovlivňují aspekty, které přináší samotný charakter sociální práce jakožto pomáhající profese. Často více než komerční sektor musí manažeři řešit financování sociálních služeb, etické problémy a dilemata vznikající při práci s klienty, ale také obhajobu práv cílové skupiny, se kterou organizace pracuje, navenek.

Jak již bylo v předchozí kapitole zmíněno, aktuální požadavky na pracovní pozici manažera v sociálních službách jsou z pohledu manažerského vzdělání minimální. Zaměstnavatelé v mnoha případech upřednostňují zkušenosti v praxi sociálních služeb před odborností v oblasti managementu. Management a leadership jsou tak často odsouvány na zadní kolej s tím, že se manažer tyto dovednosti bude učit za chodu.

Sociální práce je pomáhající profesí, která často vyžaduje jak práci a vnitřní nasazení pracovníka nad rámec povinností, tak i přesvědčení o významu a pozitivních dopadech vykonané práce. Pracovníci mohou obvykle v jistém pracovním cyklu pocítit zklamání či bezvýznamnost své práce, proto je nezbytné, aby ve vedení figurovala osoba s dovednostmi leadershipu, která pracovníky z tohoto stavu pozvedne a opět je nadchne pro pomoc druhým.

Samozřejmě tato forma povzbuzení je realizována také ve spolupráci s externisty, např. supervizorem. Supervize je jistou formou sebezpečí, ale také umožňuje lépe zvládat náročné situace, které se při práci s klienty vyskytnou. (Matoušek a kol., 2022)

Jedním ze smyslů sociální práce je podporovat pozitivní změnu. A protože lídr je ten, který přináší změnu, je v sociálních službách více než vítané, aby zde takoví leaderi rostli a měli vliv. Leadership v sociální práci je pravděpodobně nejvíce spojován s transformačním typem leadershipu. Jedná se o styl leadershipu, ve kterém lídr dokáže identifikovat potřebnou změnu, upřesní vizi pro takovou změnu, a následně nadchne a vede ostatní tak, aby směřovali k této změně jako tým. (Corbett, Clark, 2018)

Nutnost dovedností leadershipu ve vedení organizací poskytujících sociálních služby se zdá být čím dál tím významnější. Právě Jeklová a Reitmayerová (2006) upozorňují na to, že pracovníci v sociálních službách potřebují být neustále motivováni a mít angažovaný přístup v práci, jelikož jsou ohroženi ztrátou motivace k práci, nebo v horším případě syndromem vyhoření, který ohrožuje především pracovníky v pomáhajících profesích.

V souvislosti se sociální prací se hovoří o syndromu vyhoření. Syndrom vyhoření nastává ve chvíli, kdy dochází k nerovnováze mezi původním očekáváním vzhledem k práci a skutečným stavem. Projevem syndromu vyhoření může být ztráta energie a ideálů, únava, tělesné vyčerpání, depresivita a další. To následně vede k frustraci a stagnaci. (Jeklová, Reitmayerová, 2006)

Závažnost syndromu vyhoření jenom potvrzuje fakt, že Světová zdravotnická organizace se jej rozhodla kodifikovat v Mezinárodní klasifikaci nemocí a souvisejících zdravotních problémů. Tímto výslovně poukazuje na to, jak ohrožujícím se může vyhoření stát (LPO, 2019). Na manažera sociální služby jsou pak kladeny nároky, aby se zabýval

prevencí u svých podřízených a budoval takovou kulturu organizace, která pracovníky motivuje a povzbuzuje.

Vzhledem ke specifickým vlastnostem, které má řízení sociálních služeb, je třeba zaměřit styl řízení a využívat takových dovedností leadershipu, které přispívají k využití plného potenciálu jak pracovníků, tak charakteru poskytovaných služeb.

Význam leadershipu pro manažery v sociálních službách spočívá především v tom, že mohou být schopni vést své týmy k dosažení cílů organizace a zároveň posilovat motivaci a závazek zaměstnanců k výkonu práce. Leadership umožňuje manažerům převzít iniciativu a zodpovědnost za vývoj svých zaměstnanců, což v konečném důsledku může vést k lepšímu poskytování služeb uživatelům sociálních služeb.

Celkově lze tedy říci, že význam leadershipu pro manažery v sociálních službách spočívá v podpoře týmové spolupráce, zlepšení kvality poskytovaných služeb a motivace a rozvoji zaměstnanců, což v konečném důsledku přispívá ke zvyšování efektivity a výkonnosti organizace.

## **2.7. Závěr**

Manažer v sociálních službách hraje klíčovou roli při řízení a koordinaci pracovníků, poskytování kvalitních služeb a dosahování cílů organizace. Jeho funkce je mnohostranná a zahrnuje nejen řízení a plánování, ale také motivaci a podporu pracovníků, vytváření dobrých vztahů s klienty a jejich rodinami a spolupráci s dalšími organizacemi. Využití leadershipu může manažerům pomoci v posilování jejich manažerských dovedností a ve vedení týmu k efektivní práci a dosahování společných cílů. Je tedy zásadní, aby manažeři v sociálních službách měli kromě odborných znalostí takové dovednosti k tomu, aby byli schopni efektivně vést svůj tým.

Zároveň je však nutné zdůraznit, že role manažera v sociálních službách je mnohem širší a složitější, než pouhé řízení lidí a procesů. Manažer sociálních služeb má na starosti i etické a morální aspekty práce, jako je ochrana práv uživatelů služeb a zajištění kvalitní péče o klienty. V tomto směru je tedy velmi důležité, aby manažer měl silné vůdčí a etické schopnosti, které umožní řídit organizaci správným směrem a poskytovat služby s kvalitou a respektem, jaké si uživatelé služeb zaslouží.

Lze tedy říci, že role manažera v sociálních službách je klíčová pro úspěšné fungování organizace a poskytování kvalitních služeb. Využití principů a metod leadershipu může posílit jeho funkce a pomoci mu v plnění jeho úkolů. Aby byl manažer schopen zvládat svou

roli co nejlépe, je důležité, aby měl odpovídající manažerské a vůdčí dovednosti, jako jsou komunikační schopnosti, rozhodování, řízení konfliktů a další. V neposlední řadě je také nezbytné, aby byl manažer osvědčeným odborníkem v oblasti sociálních služeb a byl schopen řídit organizaci s ohledem na etické a morální zásady.

Následující kapitola se zaměří na jednotlivé dovednosti leadershipu, které významně přispívají k dobrému fungování organizace poskytující sociální služby, k dosažení její zdravé organizační kultury a dobrého pracovního výkonu zaměstnanců. Současně přiblíží význam využívání těchto dovedností pro praxi v sociálních službách.

### 3. Dovednosti leadershipu ve vedení sociálních služeb

V dnešní době se stále více klade důraz na vedení a řízení organizací pomocí principů leadershipu. Ačkoliv někteří lidé mohou mít vrozené schopnosti k vedení, každý může záměrně budovat dovednosti leadershipu. V této kapitole se zaměříme na tři kategorie, do kterých lze jednotlivé dovednosti leadershipu řadit: Dovednosti, které podporují dobrý pracovní výkon zaměstnanců, zdravou organizační kulturu a směřování organizace. Pro každou kategorii budeme podrobněji rozvíjet jednotlivé dovednosti, které jsou pro ni důležité a jaký vliv mají na fungování organizace. Dále se budeme zabývat praktickým využitím těchto dovedností v manažerské praxi v oblasti sociálních služeb.

Dovednosti leadershipu lze definovat jako takové dovednosti, způsob jednání, nástroje a schopnosti, které jsou nezbytné k tomu, aby byl proces motivování a vedení lidí úspěšný.

Některé základní dovednosti leadershipu získávají sociální pracovníci již během svého přípravného vzdělávacího procesu. Mohou takovými dovednostmi například být:

- Vhled a porozumění lidskému chování
- Schopnost pomoci druhým se rozvíjet a uspět
- Schopnost vidět situaci z více perspektiv
- Silné etické základy
- Respekt k různorodosti
- A další. (Corbett, Clark, 2018)

Sociální pracovníci jsou ale také trénováni ve velmi praktických aspektech leadershipu. Těmi jsou například aktivní naslouchání a komunikace, rozeznání a identifikace problému, důraz na práci v týmu, řešení konfliktu, pochopení skrytých úmyslů a přinášení změny. (Corbett, Clark, 2018)

Tato kapitola se bude zabývat podrobnou analýzou jednotlivých dovedností leadershipu ve vztahu k manažerovi v sociálních službách.

Budovat dovednosti leadershipu lze například vzdělávacími kurzy či odbornými knihami. Avšak výzkumy ukázaly, že nejvýznamnějším prvkem budování takových dovedností jsou reálné situace, ve kterých se člověk učí a přijímá výzvy. (Radcliffe, 2012)

V důsledku rozsáhlého množství typů sociální práce a rozdílného zaměření na různé cílové skupiny vznikají mírné rozdíly v požadavcích na manažery a na jejich využívání dovedností leadershipu v jednotlivých zařízeních, avšak v této části je snaha co nejjobecněji

popsat dovednosti potřebné pro efektivní vedení svých podřízených bez ohledu na to, s jakou cílovou skupinou sociální služba pracuje.

Předtím, než přejdeme do kapitoly, ve které budou popsány jednotlivé dovednosti leadershipu ve vedení sociálních služeb, stojí za zmínku tři kroky, které mohou pomoci při praktickém osvojování dovedností leadershipu. Tyto kroky mohou vedoucím v sociálních službách usnadnit aplikaci dovedností leadershipu do své praxe. Radcliffe (2012) uvádí tři základní kroky, které přispívají k účelnému posilování dovedností leadershipu. Jsou jimi:

1. Uplatňování vědomého postupu, při kterém si je člověk vědom reálných situací, jež přijímá jako příležitosti pro rozvoj dovedností leadershipu. Významné pro takové učení je aktivní vyhledávání takových příležitostí.
2. Vytvoření si osobního podpůrného týmu, který se skládá z vybraných kolegů, jenž hodnotí lídrovy vybrané oblasti růstu jak na začátku, tak v průběhu a pomáhají mu zaznamenávat pokroky.
3. Poznat a překročit své hranice, jejichž významnou částí je uvědomění si, jakým lídrem vlastně člověk chce být.

Následující kapitoly popíší jednotlivé dovednosti leadershipu, které mohou manažeři v sociálních službách posilovat v kontextu tří kategorií. Pro lepší orientaci v dovednostech leadershipu navrhuji následující rozdělení. Jednotlivé kategorie se zabývají tím, jakou řídicí oblast dovednosti leadershipu posilují. Následujícími kategoriemi jsou tedy dovednosti leadershipu posilující:

- a) Dobrý pracovní výkon zaměstnanců
- b) Zdravou organizační kulturu
- c) Směrování organizace

I přestože jsou dovednosti leadershipu takto rozdělené do tří kategorií, nelze popřít, že se obsahy těchto kategorií prolínají a vzájemně přímo i nepřímo ovlivňují.

Jednotlivé dovednosti vychází z vybraných konceptů autorů. Řadí se mezi ně Stýblo (2013), Cadwell (2004) a Doyle (2019). Dovednosti leadershipu budou současně popsány v kontextu vedení sociálních služeb a přiblíží tak význam jejich aplikace v sociální praxi.

### **3.1. Dovednosti leadershipu posilující dobrý pracovní výkon zaměstnance**

V této kategorii se zaměřujeme na konkrétní dovednosti leadershipu, jejichž aplikací může manažer v sociálních službách významně přispět k excelentnímu výkonu svých podřízených. Vzhledem k tomu, že sociální práce patří mezi pomáhající profese, existuje v této oblasti vysoké riziko syndromu vyhoření, které může způsobit ztrátu motivace pracovníka a výrazně snížit kvalitu jeho práce. Proto je nezbytné neustále vytvářet prostředí, ve kterém se pracovník cítí podporován a povzbuzován svým okolím.

#### **3.1.1. Motivace**

V kontextu sociálních služeb je otázka motivace zaměstnanců velmi důležitým tématem, na které se zaměřuje jak odborná literatura, tak i řada diplomových prací. Sociální práce patří mezi tzv. pomáhající profese a intenzivní práce s lidmi, v případě sociálních služeb s klienty, může být pro pracovníky náročná a vyčerpávající. Proto je klíčové, aby zaměstnanci byli motivováni a jejich pracovní výkon posilován, což následně může pozitivně ovlivnit kvalitu poskytovaných služeb a celkovou úspěšnost organizace.

Pracovní výkon zaměstnance může být poháněn vnitřními silami pracovníka, avšak velký vliv má také motivace, která přichází z vnějšího prostředí. Cole (1993, dle Herzberg 1966) uvádí graf zobrazující faktory, které ovlivňují přístup k práci. Mezi faktory, které vedou k extrémnímu uspokojení z práce, patří úspěch, uznání, samotná práce, zodpovědnost, povýšení a růst.

Leadeři inspirují své následovníky, stejně tak manažeři mohou inspirovat své podřízené k tomu, aby dosahovali požadovaných cílů. Ve většině případů nestačí pouze finanční ocenění pracovníka k tomu, aby byl motivovaný svou prací dělat nadstandardně. To, co je pro organizaci skutečně přínosné, je, když je pracovník ochoten dělat více, než má v popisu práce a vkládá tak do své práce přidanou hodnotu (Doyle, 2019).

Významným prvkem motivace pracovníků je i samotný přístup manažera. Pokud je sám motivovaný a nadšený pro práci a vidí v ní význam, pravděpodobně budou pracovníci zastávat podobné postoje. Motivaci je ale třeba neustále obnovovat. To by měl dělat manažer jak u sebe, tak u pracovníků. Motivace je pak úzce spojena s efektivitou práce. Čím větší motivace, tím větší pravděpodobnost efektivity práce. (Mikulaščík, 2015)



Existuje široká škála způsobů motivace pracovníků. Zde je několik způsobů, jak ji lze docílit:

- umožnit pracovníkům autonomii
- ptát se na nápady pracovníků
- mentorovat
- být otevřený slyšet obavy pracovníků
- poskytovat produktivní a podnětné pracovní prostředí
- poskytovat ocenění
- děkovat a uznávat pracovníky za odvedenou práci
- umožnit team-building
- nastavovat efektivní cíle. (Doyle, 2019)

Otázka motivace je poměrně významným tématem v sociální práci. Finanční ohodnocení, které je schopna organizace pracovníkům poskytnout v tomto oboru není příliš motivující, proto se hovoří o dalších možnostech, kterými je možné sociální pracovníky motivovat. Důležité však je, aby manažer znal své podřízené a porozuměl tomu, co je při práci motivuje a na to následně reagoval.

Diplomová práce zpracovaná Michaelou Tichou (2012) se zabývá pracovní motivací v sociálních službách. Zkoumané jsou způsoby, kterými manažeři v sociálních službách pracují s motivací podřízených. Výzkumu se účastnilo 278 respondentů. Mezi nejčastěji udávanými způsoby odměňování při práci se dle uvedeného pořadí považuje:

1. pochvala, nebo také poděkování
2. vzdělávání, například kurzy a školení
3. mimořádné volno
4. teambuilding
5. flexibilní pracovní doba
6. stravování, a další.

Naopak v sociálních službách dle daného výzkumu chybí tyto způsoby motivace:

1. peníze
2. oficiální systém hodnocení
3. podpora od nadřízených a další. (Tichá, 2012)

Další výzkumy potvrzují, že pracovníci v sociálních službách více oceňují motivaci nefinanční, a to například formou hodnocení pracovního výkonu, pochvaly, týmové spolupráce, uznání a systematického vedení. Jako významným motivátorem je také harmonické prostředí na pracovišti. Naopak velmi demotivujícím faktorem se stává

neschopnost hodnocení práce, případně nedůsledné hodnocení práce, nedostatečná autorita vedení či málo supervize (Tichá, 2013).

Jedno z témat, které významně souvisí s motivací, je téma využívání silných stránek pracovníků. Na tom se může vedoucí zásadně podílet, pokud zná své podřízené a přiřazuje jim takovou práci, při které mohou těchto silných stránek využívat. Muhlfeit a Costi (2017, dle Rath, Tom, 2007) uvádí znaky, které provázejí lidi, jež maximálně využívají svých silných stránek při práci. Mezi tyto znaky se řadí následující: Pracovníci rádi chodí do práce, mají především pozitivní vztahy s kolegy, jednají s klienty lépe, se svými přáteli mluví pozitivně o své práci, v práci podávají nadprůměrný výkon a zažívají více inovativních a kreativních chvil.

Tyto znaky mohou také měřit výši motivace pracovníka. Stejně tak i v sociálních službách by se měl klást důraz na to, aby byla pracovníkům přiřazována taková práce, při které mohou využívat silných stránek své osobnosti tak, aby je tyto znaky provázely. Pokud je pracovník takto spokojen, může zmírnit ohrožení syndromem vyhoření.

### **3.1.2. Vedení příkladem**

Je třeba, aby si manažeři uvědomovali, že i přesto, že svou pozici mezi zaměstnanci mají stanovenou organizační hierarchií, musí si svým jednáním neustále získávat respekt svých podřízených. Dobrý lídr si je vědom odpovědnosti, kterou nese to, že je vzorem druhým a na základě toho jedná. A proto vede lidi svým příkladem. (Cadwell, 2004)

Jedna ze základních oblastí, ve kterých je třeba jít příkladem, je dodržování základních etických a pracovních hodnot. Dobrý manažer pouze nevyžaduje od svých pracovníků jejich dodržování, mezitím co sám jedná jinak. Je nutné ukázat pracovníkům, že hodnoty, které si organizace stanovila a má je napsané, jsou jím ceněny a aplikovány. (Bednář, 2012)

K tomu, aby se z pouhého manažera stával lídr, je tedy nutné vést příkladem, ne pouze zadávat úkoly a kontrolovat jejich splnění. Zaměstnanci sociálních služeb pracující s klienty často potřebují vědět, jakým způsobem věci dělat, jak s kolegy jednat či jak dobře pracovat s klienty tak, aby došlo k zachování či zlepšení jejich sociální situace a nedošlo k velkému propadu. Hledají vzor, který by mohli opakovat, a ve většině případů se jedná o vzor dobrý, který motivuje k lepším výsledkům. Důležité je také zmínit, jak významný vzor nastavují manažeři v přístupu ke klientovi. Pokud se manažer vyjadřuje o klientech tak, že zachovává jejich důstojnost a neuráží je, ostatní pracovníci pak mají tendenci tento přístup opakovat.

### 3.1.3. Uschopňování druhých

Nezbytnou součástí těchto dovedností je dovednost uschopňovat druhé k tomu, aby rostli ve svých dovednostech a dosahovali žádaných výsledků (MTD training, 2010). Uschopňování podřízených lze v manažerském paradigmatu popsat i jako dovednost delegování.

V publikaci s názvem *Leadership a minutový manažer* autoři popisují význam delegace. Manažeři totiž mohou mít pocit, že své podřízené musí kontrolovat a to, co je skutečně důležité, si musí obstarat sami. Vzniká tak dojem, že musí tvrdě pracovat a nemají mnoho času. Významnou myšlenkou, kterou autoři přináší je, že manažeři nemají pracovat tvrději, aby dosahovali výborných výsledků. Mají pracovat chytřeji. Takový přístup spočívá ve změně chápání pyramidální organizace. Manažer by měl smýšlet tak, že jeho podřízený je zodpovědný za konkrétní úkol a on na něj pouze reaguje. Manažer je pak významnou osobou k tomu, aby pracovníkovi zajistil zdroje k práci, které mu usnadní práci na daném úkolu a cestu ke stanovenému cíli. Současně tak vzniká kooperace mezi podřízeným a nadřízeným. (Blanchard, Zigarmi P., Zigarmi D., 2017)

V praxi lze toto téma aplikovat na příkladu rozdělování klientů. V případě, že manažer vykonává i přímou práci s klienty, což je v sociálních službách poměrně obvyklé, je třeba, aby rozděloval klienty dle schopností pracovníků. Současně je však důležité podporovat pracovníky v růstu a rozdělovat klienty tak, aby se s každým novým případem mohli naučit něco nového. Sám si nebude nutně brát nejtěžší případy z důvodu nedůvěry ve své podřízené.

Otázku delegace lze chápat i jako dlouhodobý proces, při kterém manažer vkládá důvěru do pracovníka a postupně mu předává jednotlivé kompetence na základě spolehlivosti, kterou si u pracovníka ověřil během spolupráce. Jedná se i o formu budování pracovníka, neboť samotný pracovník dostává prostor k růstu s přibývajícimi kompetencemi. Manažer zpočátku investuje do zaměstnance s nadějí, že se taková investice vyplatí. (Cipro, 2009)

Martin Cipro (2009) ve své publikaci uvádí, že delegování je vlastně podstatou managementu. Hovoří o tom, že manažer dosahuje stanovených cílů prostřednictvím lidských zdrojů. Delegace je tedy takový proces, při kterém manažer předává podřízenému odpovědnost nad konkrétní oblastí - zplnomocňuje pracovníka. Tento pracovník pak má právo v dané oblasti ovlivňovat průběh a činnosti, které dostal na starost. Společně pak může s kolegy spolupracovat na tom, aby jednotlivé oblasti došly k naplnění cíle celé organizace.

Manažer by měl být schopen odhalit dovednosti svých podřízených a dle toho jim pak předávat kompetenci v těch oblastech, ve kterých jsou dobří. V ideálním případě jsou pak podřízení schopnější v oblastech, které spravují než samotný manažer. Manažer má pak více času na zajišťování organizačního chodu a nemusí se věnovat pečlivému kontrolování každého kroku svých podřízených.

Významnou složkou při delegaci tvoří odborný rozvoj, který by měl manažer podřízeným zprostředkovat. Může se jednat například o vzdělávací kurzy, supervizi a další formy následného vzdělávání. Odborný rozvoj pak podporuje podřízené v tom, aby byli schopni delegované činnosti vykonávat v požadované kvalitě.

Lídr, který uschopňuje druhé, je ten, který jim dává takovou úroveň moci, která je pro požadované výstupy potřeba. Dobrý lídr totiž nedává rozkazy, dle kterých se musí podřízení řídit. Poskytuje jim podporu a zdroje k tomu, aby mohli svou práci dělat dobře. Co se týče otázky sdílení moci, je třeba, aby se manažer nebál svým podřízeným dávat velké a zásadní úkoly či odpovědnosti a dal jim s tím i možnost tyto úkoly vyřešit po svém. (Ackerman, 2019)

Stejně tak i manažer v sociálních službách může přispět k efektivní práci svých podřízených tým, že je zplnomocní a deleguje jim takovou míru odpovědnosti, která je nezbytná pro výkon jejich práce. Velmi špatným příkladem je manažer, který plánuje práci sociálního pracovníka s klientem a konkrétní kroky, které společně mají učinit, a následně kontroluje splnění daných úkolů. Manažer by měl být naopak pouze tím, za kým pracovník přijde ve chvíli, kdy si ve své práci neví rady a potřebuje získat nové směřování a nadhled.

#### **3.1.4. Pozitivní přístup**

Důležitým faktorem je i samotný postoj manažera. Měl by být pro danou práci nadšen a svým přístupem motivovat k práci i ostatní pracovníky. Pozitivní vedení povzbuzuje, uschopňuje a dodává energii pracovníkům. Naopak negativní vedení podřízené vyčerpává, odrazuje a oslabuje morálku. (Ackerman, 2019)

V praxi jsem zažila manažera sociálních služeb, který vedl tým pracovníků v sociálních službách a sociálních pracovníků. Tento vedoucí měl velmi negativní postoj vůči cílové skupině, které byly sociální služby poskytovány. Nevěřil tomu, že by se život uživatelů služby mohl změnit a hovořil o nich poměrně hanlivě. Tento přístup pak přijímali i někteří pracovníci v organizaci. To pak vedlo k tomu, že pracovníci s uživateli služeb jednali bez empatie a snahy porozumět jejich životní situaci a spíše se řídili předsudky při

řešení jejich situace, které v nich vybuďoval vedoucí. To vše vedlo k nulové efektivitě a změna v uživatelské životě nenastala, alespoň ne v důsledku toho, že s ním zaměstnanci pracovali.

Manažer by si měl vždy udržet pozitivní přístup. V sociální práci je to nezbytné, neboť cílové skupiny, se kterými se ve službách pracuje, mohou být často okolím utlačovány. Organizace může být jeden z mála subjektů, který hájí jejich práva a dobrou pověst. Pokud manažer v tomto směru povolí a nechá se unést negativismem, je poměrně velká šance, že tím bude zásadně ovlivňovat tým podřízených, kteří jsou v přímé práci s uživateli služeb, což se následně odráží i na jejich práci s cílovou skupinou. Zároveň svým negativním přístupem manažer může ovlivňovat veřejný prostor při reprezentování organizace a podporovat tak předsudky vůči cílové skupině ve společnosti.

### **3.2. Dovednosti leadershipu posilující zdravou organizační kulturu**

Čím dál tím více se hovoří o tzv. organizační kultuře, kterou lze popsat jako jakýsi souhrn nepsaných hodnot, norem chování a přesvědčení sdílené pracovníky organizace. To se poté projevuje ve způsobu chování, cítění a myšlení pracovníků (Lukášová, 2010).

Samotná organizační kultura má významný vliv na fungování spolupráce týmů uvnitř organizace. Organizační kultura totiž posiluje motivaci pracovníků. Pokud má organizace nastavenou určitou kulturu, pracovníci to vnímají, jednodušeji se identifikují s cíli a celkově upravují svůj způsob jednání tak, jak se v dané kultuře od nich očekává. (Kašparová, 3/2006)

Manažeri, jak již bylo výše zmíněno, by měli znát realitu své organizace. Znamená to, že vyjdou mezi své podřízené a zjišťují, jaká je jejich každodenní práce a co se ve skutečnosti v organizaci odehrává. Ve chvíli, kdy manažer pouze rigidně nařizuje svým podřízeným, vytváří takovou organizační kulturu, ve které se pracovníci bojí nadřízenému říci pravdu. V tomto případě manažer ztrácí možnost poznat realitu organizace (Goleman, 2002) a podílí se na vytváření nezdravé organizační kultury.

Jedním z významných prvků kultury v organizaci jsou tzv. hrdinové, jejichž funkcí je ukázat vzor modelového chování, svým přístupem motivují druhé a výsledky jejich práce nastavují vysoké standardy (Lukášová, 2010, dle Deal a Kennedy, 1982). Takovým hrdinou nutně nemusí být manažer, avšak je významné, aby to byl pracovník, kterého manažer

podporuje právě v této funkci hrdiny, pokud tak nastavuje zdravou kulturu na pracovišti, se kterou manažer souhlasí.

Organizace poskytující sociální služby by měly vytvářet takovou organizační kulturu, ve které se dbá na zachování důstojnosti klienta, klade důraz na etické principy sociální práce, podporuje spolupráci pracovního týmu a vytváří prostor k růstu pro všechny pracovníky. V následujících kapitolách budou podrobněji popsány dovednosti leadershipu, které přispívají ke zdravé organizační kultuře na pracovištích poskytující sociální služby.

### **3.2.1. Integrita**

Významnou dovedností leadershipu, která přispívá ke zdravé organizační kultuře, je integrita manažera. Integritou se myslí, že je osoba autentická ve svém jednání a mluvení. To, co říká, také dělá, a jedná tak, jak by chtěla, aby jednali lidé, které vede. (MTD training, 2010)

Integritu lze budovat třemi způsoby. Prvním způsobem je upřímnost. Na té lze pracovat například v následujících oblastech: Lídr říká pravdu za každých okolností, za své závazky přijímá odpovědnost a naplňuje je, je otevřený ohledně svých limitů a za své chyby je schopen přijmout odpovědnost. Následně lze hovořit o konzistenci. Konzistentní lídr naplňuje to, co slíbil, pracuje více než jeho následovatelé, ke svým následovatelům se chová bez rozdílu a má stejné požadavky od sebe i od druhých. Poslední oblastí je diskrétnost. Ta tkví v tom, že je lídr schopen uchovávat soukromé záležitosti svých následovatelů soukromými, nepomlouvá členy svého týmu, ani si na ně nestěžuje před ostatními členy, usiluje o dobrou komunikaci uvnitř skupiny, o rozvoj členů týmu, nepřivlastňuje si cizí úspěchy, ale oceňuje toho, komu úspěch patří. (MTD Training, 2010)

Manažer v sociálních službách podporuje zdravou kulturu na pracovišti právě touto integritou. Může totiž svým podřízeným ukázat dobrý příklad svého přístupu k ostatním pracovníkům a podporovat tak kulturu upřímnosti, konzistence, ale i diskrétnosti. V takové atmosféře mohou lidé pracovat beze strachu z chyb. Pracovníci si naopak mohou být jistí tím, že v takovém případě jim manažer upřímně řekne své stanovisko a nepotopí je před druhými pracovníky.

### 3.2.2. Budování spolupráce

“Spolupráce znamená systematickou integraci úsilí jedinců při dosahování společného cíle” (cit. Kolajová, 2006). Spolupráce přináší mnoho výhod, neboť vytváří variabilní prostředí, ve kterém se propojují dovednosti, schopnosti, znalosti a vlastnosti členů týmu.

Kultura organizace může nastavit a následně vyžadovat od pracovníků takové jednání, které buduje spolupráci. Je třeba mít však na paměti, kdo stojí za tvorbou kultury na pracovišti. Hlavními tvůrci jsou právě manažeři a leaderi, kteří jdou svým jednáním příkladem druhým. Nastavují tak svým podřízeným jasné kritérium pro jednání. (Lukášová, Nový, 2004)

### 3.2.3. Budování týmu

Budování spolupráce uvnitř pracovního kolektivu je poměrně obtížným úkolem. Vyžaduje to jistě dovednosti manažera umět pracovat s týmem, dokázat porozumět jednotlivcům uvnitř týmu a jejich motivům, rozumět aktuální týmové dynamice a současně udržet kulturu, která spolupráci buduje.

Tým se vyznačuje uskupením spolupracujících osob, jež dosahují společně stanovených cílů a pro jejichž dosažení jsou na sobě závislí. (Janiková, 2013)

Každý tým by měl mít společný cíl a sdílet ochotu tohoto cíle dosahovat. Uvnitř týmu je rovnoprávné postavení, současně jsou však jasně vymezené role a odpovědnosti, které se k nim váží. Tým by měl mít také stanovená pravidla, která každý dodržuje. Členové by měli být schopni efektivně komunikovat a řešit konflikty, být schopni reflexe a zpětné vazby. V týmu by měla vládnout atmosféra důvěry a otevřenosti. (Janiková, 2013, dle Zahrádková E., 2005)

Někdy se na vedení lidí díváme ze špatné perspektivy a chybně vnímáme, jak lze členy svého týmu motivovat. Vynikající výsledky nejsou totiž dosahovány týmy, uvnitř kterých existuje soupeřivé prostředí. K takovým výsledkům se dostáváme až ve chvíli, kdy o týmu hovoříme jako o spolupracujícím tělesu. (Covey, 2007)

Kolajová (2006) při popisu týmu využívá anglické slovo *team*. Pro lepší pochopení uvádí klíčová slova, ze kterých lze toto slovo tvořit. Jsou jimi: **T**ogether, **E**verybody, **A**chieves, **M**ore. Volně přeložit lze tento akronym jako: společně dosáhneme více. Každý manažer by měl usilovat o to, aby každý člen týmu ne jenom rozuměl takovému mottu, ale aby si jej zvnitřnil, aby takto spolupráci v týmu prožíval a usiloval o ni.

Covey (2007) hovoří o paradigmatu výhra – výhra, jenž je nastavení vnímání člověka. Toto vnímání je založeno na tom, že úspěch jednoho člověka není závislý na tom, že druhý neuspěje. Vychází z hojnosti, tedy že úspěchu lze dojít i za předpokladu, že ho dosáhnou ostatní.

Jednotlivé dovednosti v oblasti budování týmu, které by pak měl manažer ovládat, přispívají k dobrému fungování týmu pracovníků. Manažer v sociálních službách by měl být schopen povzbudit pracovníky týmu k tomu, aby plnili stanovené úkoly a při práci je motivovat. Dále by měl umět rozvíjet skupinovou diskuzi, být schopen konstruktivně řešit vnitřní konflikty a sám umět velmi dobře komunikovat. Manažer totiž zajišťuje dobrou atmosféru uvnitř týmu, která buduje vzájemnou důvěru a porozumění mezi jednotlivými pracovníky (Janiková, 3013, dle Horváthová, 2008). Tyto dovednosti následně zefektivňují práci týmu, jenž manažer řídí.

### 3.2.4. Budování vztahů

Každý tým je tvořen vztahy a vztahy jsou součástí každodenní práce zaměstnanců. Dobrá spolupráce uvnitř týmu může být velmi často znemožňována špatně nastavenou organizační kulturou, nezdravými vztahy, negativní náladou a mnoha dalšími faktory. Současně je důležité si připomínat, že lídr je druhým příkladem. Pokud má tedy manažer v sociálních službách takový vliv, je třeba jít dobrým příkladem v budování zdravých a pevných vztahů uvnitř týmu.

Aktuální nastavení vztahů uvnitř týmu určuje, zda je možné naplňovat úkoly, jež má manažer ve své kompetenci. Důležité je tedy, zda jsou vztahy nastaveny tak, aby uvnitř týmu panovala atmosféra, ve které je možné přijímat zpětnou vazbu, na jejímž základě každý roste. Manažer musí dávat pozor na to, aby rozuměl svým podřízeným a jejich motivaci k práci, aby dokázal na jejich potřeby reagovat a vyhnul se jejich vyhoření a podpořil jednotu týmu. Společně pak tým usiluje o dobré výsledky. To vše však stojí na pevných a dobrých vztazích. Manažer je osobou, která nastavuje, ale i odpovídá za kulturu vztahů týmu, který vede. Při budování spolupráce je tedy velmi podstatné se vztahy mezi zaměstnanci zabývat. (Scottová, 2018)

Maxwell (2009, dle Hall, 2009) uvádí tabulku týkající se úspěchu. Zřetelně znázorňuje, jaký vliv mají vztahy na pracovišti na úspěch organizace.

Tab. 1. Vliv vztahů na úspěch organizace

VYSOCE ÚSPĚŠNÍ	PRŮMĚRNĚ ÚSPĚŠNÍ	MÁLO ÚSPĚŠNÍ
----------------	------------------	--------------



Záleželo jim na lidech i na zisku	Soustředili se na výrobu	Příliš zaměření na svou neohrožitelnost
Vnímali podřízené optimisticky	Byli zaměřeni více na své vlastní postavení	Projevovali obecnou nedůvěru k podřízeným
Vyhledávali radu svých podřízených	Radu podřízených raději nevyhledávali	Nevyhledávali radu
Naslouchali všem	Naslouchali pouze nadřízeným	Vyhýbali se komunikaci a spoléhali se na manuály a řád

(cit. Maxwell, 2009, dle Hall, 2009)

Pokud má manažer, či jiný pracovník, takovou tabulku před sebou, je dobré se zamyslet nad tím, v jaké míře úspěšnosti se aktuálně nachází. Přínosné je však to, že sloupec vysoce úspěšných lidí obsahuje i jakýsi návod k tomu, jak úspěchu dosáhnout. Z tabulky je zřejmé, že je to skrze vztahy.

Jelikož jsou vztahy základním kamenem pro budování spolupráce, je třeba upřesnit, jaký charakter mohou mít tyto vztahy na pracovišti, které manažer vytváří:

1. Vztahy charakteru hluboce osobního. Manažer by se neměl spokojit pouze se vztahy charakteru profesionálního, kdy si od pracovníků drží odstup a usiluje pouze o jejich vysoký výkon. Vztahy charakteru hluboce osobního manažer buduje opravdovým, autentickým zájmem o své členy týmu. Takový zájem manažera o pracovníka jde až na osobní rovinu, projevuje zájem.
2. Vztahy charakteru přímé konfrontace. Manažer by měl umět lidem dát jasně najevo své postoje vzhledem k jejich práci a odvedeným výsledkům. Mnohdy je takový úkol velmi obtížný a lze se domnívat, že nebuduje příliš popularitu manažera mezi podřízenými. Avšak taková konfrontace může nakonec znamenat, že o své podřízené má manažer skutečný zájem. Tvrdá zpětná vazba může být naopak velmi důležitá, neboť zaměstnanec ví, na čem stojí, jaké to pro něho může mít konsekvence, ale současně má prostor se zlepšit a přinést organizaci zásadní výsledky (Scottová, 2018).

Pokud jsou tyto dva charaktery vztahů aplikovány, Scottová (2018) uvádí, že se jedná o *radikální otevřenost*, která buduje důvěru uvnitř týmu a dobrou komunikaci, která vede k dobrým výsledkům.

Dovednost budování spolupráce v sociálních službách má významnou roli, a to zejména proto, že se jedná o pomáhající profesi, při které pracovníci následně vytváří vztahy (samozřejmě v profesionálních mezích) s klienty. Nezdravé vztahy na pracovišti mohou přispívat k nezdravým vztahům pracovníků s klienty.

### 3.2.5. Přijímání zpětné vazby

Dávat i přijímat zpětnou vazbu lze považovat za poměrně důležitou dovednost, kterou je třeba budovat především ve chvíli, kdy se člověk dostává do předních pozic. Zpětná vazba manažerům slouží jako zrcadlo a zároveň prostředek k vylepšení probíhajících procesů uvnitř organizace.

Je velmi podstatné, aby se člověk, který vede druhé, učil přijímat zpětnou vazbu a uvědomoval si tak s nadhledem, ve kterých oblastech se může dále rozvíjet. Důležité je si uvědomovat, že čím větší vliv osoba má, tím více potřebuje dostávat zpětnou vazbu od okolí. (Goleman, 2002)

Jedním z efektivních způsobů získávání zpětné vazby je 360stupňová zpětná vazba. Jedná se o konkrétní přístup při získávání zpětné vazby, při kterém se získává názor všech pracovníků, kteří s vedoucím přijdou do styku a přináší tak podněty pro jeho rozvoj. Zpětná vazba se tedy získává jak od nadřízených, tak i od pracovníků na stejné pozici a podřízených. Zpětná vazba bývá většinou anonymního charakteru formou tabulek s konkrétními oblastmi, které respondenti hodnotí na číselné škále. (Kubeš, Šebestová, 2008)

Je třeba mít však na paměti, že nejdůležitější částí zpětné vazby je to, jakým způsobem s ní manažer naloží. Zaměstnanci totiž očekávají, že poté, co poskytnou zpětnou vazbu, bude manažer na zpětnou vazbu také reagovat a dojde ke změně v jeho jednání. (Kubeš, Šebestová, 2008)

Stejně jako při budování spolupráce v týmu, tak i při dávání zpětné vazby prosazuje Scottová (2018) tzv. radikální otevřenost. Chvála a kritika by neměly být osobního charakteru. Při zpětné vazbě je důležitá jednoznačnost, která však neznamená hrubost. Ve chvíli, kdy dáváme útočnou kritiku, osoba přijímající zpětnou vazbu má tendence se bránit. Radikálně otevřená chvála či kritika budují důvěru a jistotu.

V potaz je třeba brát faktor toho, zda je příjemce zpětné vazby na tento druh komunikace zvyklý a připravený. Pokud tomu tak není, je třeba takový způsob komunikace přinášet postupně a s ohledem na individualitu podřízených.

Na mnoha pracovištích se setkáváme se strachem z hodnocení a zpětné vazby. Manažeři mohou mít dojem, že tím mohou ztratit respekt, případně mají strach se o sobě dozvědět něco negativního. Je třeba se na zpětnou vazbu začít dívat pozitivně a porozumět tomu, že se vlastně jedná o prostor k růstu a přispívá to k získávání větší profesionality a zkvalitňování poskytovaných sociálních služeb. (Bednář, 2012)

Pravidelné hodnocení, jehož součástí je přijímání zpětné vazby od kolegů, je ukotveno i ve Standardech kvality v sociálních službách (Vyhláška 505/2006) a to za účelem zvyšování kvality sociálních služeb. Jedná se tedy o povinnost, kterou by měly do své agendy zařadit všechny organizace poskytující sociální služby. Každá organizace si pak může vypracovat vlastní způsob hodnocení zaměstnanců. Velmi užitečným nástrojem k hodnocení v sociálních službách může být právě 360stupňová zpětná vazba, která mimo přímé nadřízené, kolegy a podřízené, zahrne do zpětné vazby i například klienty, pokud s nimi vedoucí přichází do styku např. formou přímé práce apod.

### **3.3. Dovednosti leadershipu posilující směřování organizace**

Každá organizace by měla mít jasně stanovené své cíle a poslání. Jedná se o základní kameny, které stojí na počátku utváření organizace, a bez nichž není možné určit jasný směr. Na základě organizační struktury a organizačního uspořádání pak každý manažer jednotlivého úseku musí být schopen směřovat skrze práci svých podřízených k celkovému plnění poslání organizace, případně k naplňování organizační vize.

#### **3.3.1. Poskytnutí směru**

Jedním z úkolů manažera je stanovit cíl, případně soustavu cílů pro daný úsek či celou organizaci, kterou řídí. Cíle by měly být stanoveny v souladu s posláním organizace. Velmi často se v manažerské praxi hovoří o cílech splňujících kritéria SMART (Vodáček, Vodáčková, 2013). Metoda SMART upřesňuje způsob stanovování cílů na takové cíle, které jsou velmi konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově ohraničené (Wagnerová, 2008).

Avšak jednou ze základních dovedností leadershipu není pouhé stanovení cílů. Je jí poskytnutí směru. To je úzce spjato s vizí. Aby manažer mohl vést, musí se rozhodnout pro konkrétní cíl a k němu vést. Svou vizi sdílí se svými následovateli, se kterými ji následně společně uskutečňuje. Tato dovednost leadershipu vyžaduje současně několik dalších dovedností, zejména komunikačního charakteru. (Cadwell, 2004)

Mühlfeit a Costi (2017) vyjadřují nutnost se dokázat ostatními inspirovat pro to, aby byl lídr schopen tvořit vize. A aby následně vize mluvila k lidem, neměla by pouze oslovovat jejich mysl, ale měla by rezonovat i s jejich srdcem.

K tomu, aby byl manažer schopen poskytnout dobrý směr, je třeba, aby znal realitu organizace. Velmi důležitou součástí poskytování směru je tedy poznávání fungování organizace, dialog se zaměstnanci o tom, co funguje a co naopak nefunguje a porozumění jejich každodenní práci. Manažeři, kteří takto nepoznávají realitu organizace, mohou nastavovat směřování, které povede k neefektivním výsledkům a možná i neuskutečnitelným cílům, i přesto, že budou schopni své podřízené pro takové cíle nadchnout. (Goleman, 2002)

V sociálních službách může být poměrně obtížné sledovat, zda pracovníci svou prací naplňují cíle a poslání organizace. Při práci s klienty totiž nejsou vždy vidět zřetelně výsledky, proto je třeba sledovat samotný proces práce. Manažer by měl tedy znát své pracovníky, jejich způsob práce a měl by jim pomáhat směřovat při práci k cílům, které si organizace stanovuje. Významnou součástí je pak dovednost manažera v sociálních službách nadchnout své podřízené pro cíle organizace tak, aby se s nimi skutečně sžili, a to jak myslí, tak srdcem.

### **3.3.2. Komunikace**

Komunikace je jedním z hlavních procesů, který manažeři využívají při své práci. Neustále jsou totiž v kontaktu s lidmi, získávají od nich velké množství informací nebo jim sami informace předávají. Vykonávání dobré práce manažera je podmíněno zvládnutím dobré komunikace (Vodáček, Vodáčková, 2013). Komunikace je také důležitým nástrojem manažera pro předání vizí, cílů a nadchnutí pro práci.

Komunikovat se učíme prakticky celý život, avšak účelným učením je možné posílit komunikaci na efektivní úroveň tak, že podřízení rozumí a přijímají manažerovo sdělení. DeVito (2008) hovoří o interpersonální komunikaci, která se skládá z vysílaných a přijímaných signálů, které jsou jak verbální, tak neverbální.

Mezi základní dovednosti komunikace se řadí dovednost prezentovat sebe sama, vést rozhovory a pohovory, komunikovat ve skupině, dovednost prezentace, vztahová dovednost, vůdcovská dovednost a mediální gramotnost (DeVito, 2008). Manažer by si měl neustále klást otázku, ve kterých oblastech má stále prostor pro růst a měl by se v nich zdokonalovat.

Důležitým tématem je, jak základní dovednosti komunikace posílit, aby se rovnaly dovednostem komunikace nejlepších lídrů. Jedním ze zásadních způsobů, jak toho dosáhnout, je naučit se navazovat s lidmi spojení. Nestačí být pouze dobrým v tom, co člověk dělá. Aby jeho práce dosahovala dobrých výsledků, je třeba se naučit navázat s lidmi spojení. Takovým spojením je myšlena schopnost navázat například s pracovníky vztah na základě ztotožnění se s nimi. (Maxwell, 2009)

Dobré komunikační dovednosti většina lídrů využívá právě k jasnému sdělení vize, k přesvědčení svých následovatelů, aby s ním vizi naplňovali, svým charismatem s nimi pak navazuje spojení a svou důvěryhodnost ukazuje tak, že jde příkladem. To vše vyžaduje skutečně efektivní komunikaci, která je závislá na navázání spojení. (Maxwell, 2009)

Navázání spojení, o kterém hovoří Maxwell (2009) stojí na základních principech:

1. zaměření se na druhé
2. navazování i neverbálního spojení
3. záměrné soustředění se na navazování spojení
4. získávání přehledu o ostatních úspěšných lidech, kterým se podařilo spojení navázat

Naslouchání je nedílnou součástí komunikace a je i nedílnou součástí této kapitoly. Umožňuje vnímat věci pohledem druhého a poskytuje o něm množství informací. K dobrému naslouchání manažera mohou přispět následující zásady:

1. Vyhledávat příležitosti k tomu, aby hovořil druhý, dát mu dostatečný prostor.
2. Snažit se porozumět tomu, co druhý sděluje.
3. Projevit druhému, že je pochopený.
4. Nepřerušovat a neskákat druhému do řeči.
5. Udržet komunikaci u tématu, o kterém se hovoří, je-li to nutné.
6. Udržet pozornost po celou dobu, co druhý hovoří.
7. Projevovat během rozhovoru zájem. (Bělohávek, 2009)

Vyšších výsledků dosahují takoví manažeři, kteří nejsou zahleděni do své práce, ale čerpají ze zkušeností svých pracovníků. Tyto jednotlivé zásady podporují lepší komunikaci mezi pracovníkem a manažerem a současně dávají pracovníkovi jistotu, že jeho názor je významný.

Mezi základní prvky dovednosti komunikace lze řadit tzv. pozitivní formulace. Manažer by měl spíše hovořit o tom, co je možné, co jde, spíše než se v hovoru zaměřovat na to, co nejsme schopni zvládnout. Místo negativních pohledů lze obměnit formulace na pozitivní pohled na věc. Pojmy s negativním zabarvením lze nahradit, a to například

u slova „problém“, jenž je velmi častým výrazem, za slovo „výzva“. A nakonec slova, ve kterých je předpona „ne“ lze nahradit formulacemi s pozitivní konotací. Lze tedy využít fráze „udělal svou práci na 30 %“ místo „neudělal svou práci dobře“ a podobně. (Pilařová, 2016)

To, jakým způsobem manažer v sociálních službách se svými pracovníky komunikuje, ovlivňuje míru jejich důvěry v jeho osobnost. Správně nastavená komunikační kultura uvnitř organizace poskytující sociální služby může přispět k vnitřní pohodě pracovníků a k jejich pracovním výsledkům.

### **3.4. Závěr**

Manažeři sociálních služeb mají poměrně obtížný úkol, neboť řízení sociálních služeb zahrnuje mnoho specifík, kterými se komerční sféra nemusí zabývat. Je totiž třeba brát v potaz klienta, kterému jsou poskytované služby určeny, etické aspekty služby vzhledem ke klientovi a jeho jedinečnost, která vyžaduje individuální přístup.

Ve značném počtu případů jsou manažeři sociálních služeb vystudovaní sociální pracovníci. Ti při svém studiu již získali „balíček“ některých dovedností leadershipu. Jedná se ale pouze o základní vybavení. Je třeba dále rozvíjet tyto dovednosti a učit se dalším. Hledat příležitosti, jak se učit, reflektovat sebe jako lídra a záměrně se vzdělávat.

V této kapitole jsme se zaměřili na dovednosti leadershipu, které jsou klíčové pro úspěšné vedení organizace, včetně sociálních služeb. Dovednosti leadershipu jsou rozděleny do tří kategorií: dobrý pracovní výkon zaměstnanců, zdravá organizační kultura a směřování organizace. V každé kategorii jsou jednotlivé dovednosti, které mohou manažeři sociálních služeb posilovat a rozvíjet. V kategorii dobrý pracovní výkon zaměstnanců jsou důležité motivace, vedení příkladem, uschopňování druhých a pozitivní přístup. Druhá kategorie, zdravá organizační kultura, zahrnuje integritu, budování vztahů, přijímání zpětné vazby. Třetí kategorie, směřování organizace, se zaměřuje na poskytnutí směru a komunikaci. V praxi mohou manažeři sociálních služeb rozvíjet tyto dovednosti různými způsoby, například účastí na školeních, mentoringem nebo sebe koučováním. Je důležité, aby manažeři byli schopni identifikovat, jaké dovednosti je potřeba posilovat v rámci jejich konkrétní organizace a zaměstnanců.



## 4. Empirická část

V této kapitole se zaměříme na prezentaci a analýzu výsledků empirické části výzkumu, který se zabýval posilováním a rozvojem dovedností leadershipu u manažerů sociálních služeb. V této části práce budou prezentovány výsledky z polostrukturovaných rozhovorů s manažery sociálních služeb, kteří jsou na pozicích liniového managementu. Výsledky jsou strukturovány podle dílčích výzkumných otázek, které jsme si v teoretické části položili a které nám měly pomoci odpovědět na hlavní výzkumnou otázku. Analýza výsledků nám umožní přiblížit se k pochopení toho, jakým způsobem manažeři v praxi posilují a rozvíjí dovednosti leadershipu a jaký význam pro ně mají.

### 4.1. Představení výzkumu

Na začátku každého kvalitativního výzkumu je zpravidla nastaveno jeho téma a hlavní výzkumná otázka. Jedná se o pružný typ výzkumu, neboť se během jeho realizace mohou modifikovat jak dílčí výzkumné otázky, tak i nová rozhodnutí či úprava výzkumného plánu. Během realizace také vznikají hypotézy, výzkumník získává nové podněty k osvětlení hlavní výzkumné otázky a závěry, které stanovuje, mají jak deduktivní, tak induktivní charakter. Výzkum probíhá v cyklech, neboť po každém rozhovoru proběhne analýza dat, jsou vyloučena nepotřebná data a je možné pokračovat dál a hledat data, která pro odpověď na hlavní výzkumnou otázku chybí (Hendl, 2005).

Kvalitativní výzkum se zaměřuje na vytváření nových hypotéz, rozšíření porozumění a případně i formulaci nových teorií (Disman, 2011).

Během kvalitativního výzkumu získáváme podstatně velké množství informací o nízkém počtu lidí. Je ale poměrně obtížné data zobecnit na celou populaci. Důležité je porozumět tomu, že záměrem kvalitativního výzkumu je porozumět člověku v sociální situaci a je zaměřen především na subjektivní aspekt vnímání. Výzkumník zjišťuje, co zkoumaná osoba považuje za významné a relevantní pro daný problém. (Disman, 2011)

V kvalitativním výzkumu se data induktivně analyzují a interpretují, což znamená, že výzkumník nevytvoří předem danou strukturu výsledků, ale spíše postupně konstruuje obraz a získává představu o tom, co se odehrává na základě pozorování a sběru dat. Výzkumník se snaží podrobně popsat všechny pozorované jevy a vztahy, aby získal co nejúplnější pochopení zkoumané situace. (Hendl, 2005)



Charakter tohoto výzkumu je především explorativní, neboť téma leadershipu v sociálních službách a mezi manažery v sociálních službách není příliš rozšířené. Hendl (2005) nabízí tyto znaky, které provází explorativní výzkum:

- zkoumaný fenomén není příliš známý,
- výzkumník se vyhnul dosavadním teoriím, aby mohl přistupovat bez jakýchkoliv předpokladů k tématu,
- snaha o zachycení důležitých faktorů, tvorba nových konceptů a návrhy pro další výzkumy.

V této kapitole se zaměříme na představení výzkumu, jeho cílů a výzkumných otázek. Dále bude popsána charakteristika výzkumného vzorku, způsob sběru dat a metodologie analýzy. Výsledky této studie budou mít významný dopad na praxi manažerů v sociálních službách, kteří se budou moci inspirovat výsledky pro zavádění nových forem zaškolování, ale i dalšího vzdělávání manažerů v sociálních službách. Získané poznatky mohou být přínosem také pro akademickou obec, která se zabývá tématy jako management, leadership a sociální práce a mohou přispět k rozvoji vědeckého poznání v této oblasti.

#### **4.1.1. Cíl výzkumu a výzkumná otázka**

V teoretické části této práce bylo diskutováno ukotvení termínů management a leadership a jejich vztahu k manažerům v sociálních službách. Dále jsme v teoretické části upřesnili pojem dovednosti leadershipu. Jednotlivé dovednosti byly podrobněji rozvedeny a popsány, a to i v praktickém využití pro manažery sociálních služeb.

Celá teoretická část zároveň vychází, ale i vyúsťuje v hlavní výzkumnou otázku. Touto výzkumnou otázkou je:

„Jakým způsobem manažer v praxi sociálních služeb posiluje a rozvíjí dovednosti leadershipu?“

Pro zřetelnější interpretaci je hlavní výzkumná otázka rozvinuta do několika dílčích výzkumných otázek. Dílčí výzkumné otázky vytvoří základnu pro následně vedený polostrukturovaný rozhovor.

1. Jak manažeři rozumí dovednostem vedení/leadershipu, jaký pro ně mají význam?
2. Jaké předpoklady – vzdělání, kurzy, praxe a další, má manažer pro vykonávání této pozice?
3. Rozvíjí manažer dovednosti leadershipu nahodile či systematicky?

4. Jak vypadá manažerova praktická spolupráce s podřízenými?
5. Jak tyto dovednosti manažer v praxi sociálních služeb aplikuje?
6. Jak má organizace zařazen rozvoj dovedností vedení do svého vzdělávacího programu?

Tyto otázky slouží jako východisko pro následně vedený polostrukturovaný rozhovor s manažery sociálních služeb. Na základě těchto otázek budou shromážděny relevantní informace a budou analyzovány za účelem odpovědi na hlavní výzkumnou otázku. Tato kapitola tak představuje důležitý krok k dosažení cíle tohoto výzkumu a slouží jako rámec pro následující fáze výzkumu.

#### **4.1.2. Charakteristika organizací**

Celý výzkum se zaměřuje především na obecné fungování leadershipu mezi manažery v sociálních službách. Neklade si za cíl vyzkoumat předmět bádání pouze v jedné organizaci poskytující sociální služby, ale klade si za cíl více zmapovat aktuální situaci mezi manažery v sociálních službách v České republice.

Organizace, ve kterých bylo prováděno výzkumné šetření musely splňovat podmínky poskytování sociálních služeb, ať už ambulantních, terénních nebo pobytových. Mohly jimi být jak zapsané spolky, ústavy, obecně prospěšné společnosti, nadace či nadační fondy atd.

#### **4.1.3. Použitá metodologie**

Pro realizaci výzkumu byla vybrána metoda získávání dat polostrukturovaným rozhovorem. Ten se značí poměrnou pružností, avšak předem jsou stanovena některá témata a účel dotazování (Hendl, 2005).

Předem připravené otázky, které výzkumník během polostrukturovaného rozhovoru pokládá, se přímo týkají výzkumných témat. Lze je doplnit i připravenými otázkami, které v průběhu rozhovoru reagují na určitý kontext, doplňují ještě nedokončené téma, které je vyhodnoceno jako podstatné pro výzkum. Tato metoda usnadňuje výzkumníkovi dle potřeby měnit způsob, tempo a pořadí otázek během rozhovoru (Mišovič, 2019).

Sestavování otázek pro polostrukturovaný rozhovor bylo inspirováno 6 typy otázek, které uvádí Hendl (2005, dle Patton 1990). Jedná se o následující:

1. Otázky o zkušenostech chování
2. Otázky o názorech a hodnotách
3. Otázky o pocitech

4. Otázky o znalostech
5. Otázky o vnímání
6. Otázky demografické a kontextové

Tento kvalitativní výzkum využíval induktivní logiku. Ve své podstatě se induktivní metoda zabývá nejprve sběrem dat a pozorováním. Poté je zkoumán význam a pravidelnost zjištěných dat a následně jsou formulovány závěry. Výzkum lze zakončit jak tvorbou hypotéz, tak zakotvením nové teorie. (Disman, 2011)

#### **4.1.4. Výzkumný vzorek**

Vzorek pro výzkum tvoří muži a ženy, kteří vykonávají funkce liniového manažera/ky v oblasti sociálních služeb. Z důvodu citlivosti témat, která se v práci zpracovávají, zejména vzhledem k fungování jednotlivých organizací a vrcholového managementu, byla zachována anonymita respondentů. Výzkum byl proveden v devíti různých organizacích. Služby, které organizace poskytují, jsou následující:

- služby pro rodiny a děti,
- služby pro rizikové děti a mládež,
- služby pro staré lidi,
- služby pro etnické menšiny,
- služby pro uprchlíky,
- služby pro lidi s postižením,
- služby reagující na krize a služby pro lidi trpící duševním onemocněním,
- služby pro nemocné

Jako sociální pracovnice, která provádí výzkum s manažery v oblasti sociálních služeb, mohu být vnímána jako jakýsi "domorodec", neboť se pohybuji v této oblasti a mám určitou znalost. Na druhé straně však mohu být také vnímána jako "cizinec", protože nemám takovou hloubku znalostí jako manažeři, se kterými pracuji. Je důležité si být vědoma této dynamiky a úzké spolupráce s respondenty, aby byl zajištěn adekvátní sběr dat a získání relevantních informací.

#### **4.1.5. Možnosti zkreslení**

Ke zkresleným výsledkům mohou vést například sociální požadavky, které mohou mít respondenti na to, jak si přejí být vnímáni. Vzhledem k tomu, že výzkum se týkal manažerů

v sociálních službách, mohli respondenti mít tendenci odpovídat tak, aby prezentovali svou pozici v co nejlepším světle, což může vést ke zkreslení dat.

Dalším potenciálním zdrojem zkreslení mohou být otázky, které se týkají citlivých témat. Respondenti mohou být například zdrženliví nebo neochotní odpovídat na otázky, které se týkají jejich vztahů s podřízenými nebo s vrcholovým managementem, což může vést k neúplným nebo zkresleným datům.

Zkreslení může také nastat v případě, že se respondenti nedokážou přesně vyjádřit v otázkách týkajících se abstraktních pojmů, jako je například leadership. Vzhledem k tomu, že každý respondent může mít odlišnou představu o tom, co tento pojem znamená, může dojít k nekonzistentním nebo nejednoznačným odpovědím.

Aby se minimalizovaly možná zkreslení dat, byl při návrhu výzkumu a kvalitativního rozhovoru kladen zvláštní důraz na přesné formulování otázek a zajištění maximálního možného pochopení ze strany respondentů. Respondenti byli též ujisti o tom, že jejich odpovědi budou zpracovány anonymně, což by mohlo snížit sociální požadavky a zvýšit pravdivost odpovědí.

#### **4.1.6. Zajištění kvality**

Je třeba mít na paměti, že každý výzkum je unikátní a může vyžadovat různé postupy k zajištění validity výsledků. Kvalita výzkumu byla zajištěna především standardizovanými metodami výzkumu, náhodným výběrem respondentů, dále pak byl proveden pilotní rozhovor, při kterém se ověřovala vhodnost položených otázek. Otázky byly formulovány otevřeně tak, aby bylo možné během výzkumu téma studovat do hloubky. V případě, že během kvalitativního rozhovoru nebylo jasné, co respondent sděluje, proběhlo následné doptávání.

Využití zmíněných postupů při sběru dat a analýze mělo dopad na kvalitu výzkumu. Důkladné připravení výzkumného projektu, včetně detailního plánu a definování výzkumného vzorku, pomohlo minimalizovat rizika zkreslení výsledků. Díky striktnímu dodržování protokolu sběru dat bylo zajištěno, že získaná data jsou co nejvíce objektivní a reprezentativní. Celkově tak byla díky využití těchto postupů zajištěna vyšší kvalita výzkumného projektu a získaných výsledků.

#### **4.1.7. Změny v plánu výzkumu**

V rámci udržení kvality provedeného výzkumu byl redukován počet plánovaných respondentů z původního počtu jedenácti na devět. Vzorek byl pečlivě vybírán tak, aby byl dostatečně nasycen, a i přestože jednotlivé názory respondentů na téma dovedností leadershipu se mírně lišily, otázka, jak manažeři sociálních služeb rozvíjí dovednosti leadershipu, byla zodpovězena důkladně a přesvědčivě. Po provedení kvalitativních rozhovorů s devíti respondenty byla tedy shledána dostatečná nasycenost dat, což umožnilo získat důležité informace pro další analýzu a zpracování výsledků.

#### **4.1.8. Etické aspekty**

V průběhu výzkumu byla řešena etická otázka týkající se informovaného souhlasu respondentů. Ti byli podrobně seznámeni s cílem a metodami sběru dat, a byli informováni o způsobu zpracování dat. Respondenti udělili svůj souhlas ústně. Pro zachování důvěry a soukromí respondentů i organizací, ve kterých pracují, byli v práci anonymizováni. Jména organizací nebyla zveřejněna, neboť se jedná o citlivá data, která by mohla vzbudit negativní pohled na některé zmiňované organizace. Tato opatření přispěla k zajištění etických standardů výzkumu a ochraně práv respondentů.

### **4.2. Zpracování a analýza dat**

Analýza dat v této kapitole se zaměří na výzkum provedený s cílem zjistit, jakým způsobem posilují manažeři v sociálních službách dovednosti leadershipu. V rámci tohoto výzkumu byla sestavena soustava otázek, které se zabývají tématy týkajícími se především toho, jakým způsobem manažeři využívají různé aspekty leadershipu v praxi.

Data byla sbírána v období 2021-2023. Jejich zpracování proběhlo pomocí kódování. Po shromáždění dat byla provedena analýza, která umožnila získat podrobný pohled na vztahy mezi jednotlivými proměnnými a jejich vlivem na zkoumaný fenomén. Na základě získaných výsledků bude možné formulovat závěry a doporučení, která by mohla být užitečná pro manažery v sociálních službách při posilování jejich dovedností leadershipu a zlepšování pracovního výkonu jejich podřízených a celkovému zefektivnění fungování organizací.

#### 4.2.1. Uvedení do kontextu manažerské pozice

Abychom mohli lépe uchopit celou problematiku leadershipu ve vedení sociálních zařízení, zaměříme se nejprve na kontext, ze kterého manažeři vychází, tj. studium, ale také na to, jakým způsobem se k manažerské pozici dostali. Jedná se totiž o dvě témata, která vytváří jakousi „základnu“, kterou se naše problematika zabývá. Tyto informace totiž upřesňují, jaké teoretické znalosti mají respondenti, ale zároveň jak svou pracovní pozici chápou vzhledem k tomu, jak jim byla předána.

##### a) Studium

Většina respondentů uvádí, že vystudovali sociální práci, pouze však jeden z respondentů vnímal, že bude potřebovat ještě nějakou nástavbu, a proto se zaměřil při svém magisterském studiu na oblast managementu.

*„Já mám vystudovanou Karlovu univerzitu obor Sociální a charitativní činnost a vysokou školu ekonomie a managementu řízení firem.“ R*

*„Studovala jsem Sociální a charitativní práce na Vošce a vlastně teďka studuji přímo Sociální a charitativní práci na Karlově Univerzitě.“ M*

*„Jsem vystudovaný teolog, doplnila jsem si státnice, abych byla sociální pracovník. G*

*„Mám bakaláře. Mesohup - mezinárodní humanitární a sociální práce na Univerzitě Palackého v Olomouci.“ L*

*„Právní veřejná správa, právní specializace, regionální veřejná správa.“ S*

*„Studovala jsem nejdříve VOŠ právní s DIS (Praha), bakaláře mám ze sociální práce, magistra také ze sociální práce. Toto je mé první zaměstnání.“ K*

*„Já mám vystudovanou VOŠ sociální.“ T*

*„Mám vystudovanou Caritas VOŠ a bakaláře na Cyrilometodějské fakultě v Olomouci.“ Ch*

## **b) Získání pracovní pozice manažera v sociálních službách**

V analýze těchto dat se objevuje několik motivů, proč lidé získali pozici vedoucí v sociálních službách. Někteří lidé byli povýšeni kvůli svému potenciálu a schopnostem, zatímco jiní se dostali na tuto pozici, protože byli jedinými kvalifikovanými zaměstnanci, kteří působili v organizaci. Někteří z nich se na pozici vedoucího původně hlásili na jinou pozici, ale byli povýšeni na vyšší pozici. Některé osoby byly vybrány pro své zkušenosti, zatímco jiné byly povýšeny, protože nebyli jiní kandidáti. Nicméně všichni, kteří se dostali na pozici vedoucí v sociálních službách, byli ochotni převzít vedení a zastávat manažerskou funkci. Někteří respondenti také uvádí, jak je důležité, aby sociální službu řídil především někdo, kdo zná prostředí a charakter sociálních služeb, protože se jedná o poměrně specifická zařízení, která potřebují zároveň i odborné vedení.

*„Nejprve jsem dělala v naší organizaci streetwork a vlastně během 2 a půl let jsem dostala nabídku na vyšší pozici.” R*

*„Když jsem sem nastupovala, za krátkou dobu jsem pozorovala, že tady se lidem dává šance, že to není o tom, že ten člověk pracuje 20 let, a proto ho povýší, ale že to je z toho důvodu, že třeba v tom člověku vidí nějaký potenciál, který může být podpořený tím, že mu tu pozici nabídnou. Já jsem nastupovala jako sociální pracovnice a byla jsem tady rok a 3 měsíce a odešla nám vedoucí, a pak mi tu pozici nabídli. Takže jako já jsem vždycky nějak tak přemýšlela, že by že by mě ta manažerská pozice lákala, ale úplně jsem nečekala, že to bude takhle brzo.” M*

*„Ve chvíli, kdy kolega onemocněl, tak tím že já jsem tady v současné době jediný sociální pracovník podle zákona, tak to tak nějak padlo.” G*

*„Personální ředitel mi nabídl pozici vedoucí. Já jsem se hlásila na pozici sociální pracovnice, ale on mi při tom pohovoru řekl, že vlastně hledají koordinátora, a že jestli chci, tak s tím místem můžu počítat.” L*

*„S paní ředitelkou jsme se znali pracovní, tak jsme při výběrovém řízení na pozici ředitele byli dopředu domluven, že buďto budu já řídit, anebo to vyhraje ona a já půjdu sem na tu její pozici (původně byla manažerkou ss ona).” S*

*„Zůstala jsem zde služebně nejstarší. Tak poté, co vedoucí odešla, zbylo to na mě, já jsem vedoucí dělat nechtěla.” K*

*„Byla příležitost a nikdo na to místo moc nechtěl. Já jsem jej nakonec vzala, protože to byla možnost se někam posunout. Nejprve jsem se toho bála, ale potom jsem zjistila, že mě to baví. Bála jsem se toho, že nebudu mít klienty. S klienty již nepracuji. Byla to představa, že to budu dělat, ale ono to nefunguje. Nedá se to stíhat, když potom máte 10 dalších zaměstnanců, o které se zajímáte. Nelze to skloubit. Zastávám manažerskou funkci už 8 let.“ T*

*„Několik let jsem pracovala jako sociální pracovnice, poslední rok působím jako vedoucí.” Bylo mi nabídnuto naší vedoucí, abych se stala vedoucí. Naše organizace měnila organizační strukturu a kvůli tomu, aby nebyla tak rozmělněná a netříštily se kompetence, tak se zde vytvořila i má pozice.” Ch*

*„Pracoval jsem tam předtím, a to už jsem tam byl vlastně 10 let jako sociální pracovník. Protože jsem tam nastoupil v době, kdy tam byly vlastně 2 služby a každá ta služba měla jednoho sociálního pracovníka, to znamená, že v té době na začátku byl 1 sociální pracovník na 200 lidí a druhý sociální pracovník na druhých 200 lidí, a tím že postupně přibývali další sociální pracovníci a ty služby se víc vzájemně propojovaly, tak bylo potřeba nějakým způsobem tady tuhle buňku koordinovat a shodou okolností prostě ředitel si vybral mě, což je samozřejmě milý. Myslím si, že to je dobře, když ty věci jsou koordinované někým, kdo má sociální vzdělání a kdo ví, jak se ta sociální práce vyvíjí a kam by bylo dobře to aspoň mírně směřovat ” V*

#### **4.2.2. Vrcholový management, jako významný faktor**

Úkolem manažerů je zaručit, že organizace bude schopna efektivně plnit své cíle prostřednictvím využití lidských zdrojů (Charvát, 2006). V následující části se budeme zabývat tím, jaký má vrcholový management z pohledu respondentů vliv na realizaci jejich pracovní pozice, tedy liniového manažera.



### a) Předávání manažerské pozice

Analýza dat naznačuje, že ve většině případů nedošlo k důkladnému předání pracovní pozice, ať už z důvodu nedostatku času, nekoordinovanosti nebo absenci řídicích pokynů. V některých případech byly předávány pouze určité aspekty práce a povinností, zatímco jiné byly získávány později na supervizích. Nedostatek důkladného předání mohl mít negativní dopad na kvalitu výkonu práce a na vztahy mezi nadřízenými a podřízenými.

Většina respondentů uvádí, že jim pracovní pozice byla předána velmi stručným způsobem a že jakési zaučení a předání konkrétních kompetencí chybělo. Kompetence, které manažeři sociálních služeb mají, spíše vyplynuly postupem času. Ve většině případů tedy zaučení proběhlo neoficiálně formou pozorování původního manažera, který poté z pozice odešel. Někteří respondenti vyloženě upozorňují na to, že jim chybělo jasné předání pravomocí. Někteří respondenti užívají pojem kompetence, což není špatně, neboť jeden z významů „kompetence“ je právě jakési svěřené oprávnění z vnějšku (Jandourek, 2012), v tomto případě ze strany vrcholového managementu.

*„Tím, že bývalá vedoucí mě viděla jako svojí nástupkyni, tak pak už toho vlastně nebylo moc řečeno. Vlastně dva roky jsem byla na pozici streetwork, ten druhý rok už tam byly ty indicie k tomu, že vedoucí bude chtít jít na mateřskou a že by mě to ráda přenechala, takže během toho roku jsem vlastně nasála všechno, co mi pak předali.“ R*

*„Moc jsem neměla šanci, abych si tu pracovní pozici převzala, protože ta moje vedoucí odcházela sice jakoby v dobrým vůči té organizace, ale dalo by se říct, že se syndromem vyhoření. Já dělám vlastně jakoby na půl úvazku, když se to tak dá říct, to vedení a na půl úvazku jsem vlastně jakoby na oddělení, že mám klienty na starost. Takže já už jsem třeba část té pozice znala. My jsme se vždycky snažili v tom týmu zastupovat, tak spousta těch informací jsem měla. Spíš co jsem potřebovala předat, byla ta agenda vedení, jaké jsou kompetence toho manažera, co má vlastně dělat, co je ta jeho úloha, a to vlastně mi předávala vedoucí domova.“ M*

*„To předání mělo takový dvě roviny. Já jsem tady dřív pracovala jako sociální pracovník a zároveň jsem byla metodik, takže spousta těch věcí, co se týkají vedení, tak jsem dělala, minimálně ty podklady a samozřejmě jsem hodně spolupracovala s vedoucím služby a s ředitelkou, takže jsem to měla osahaný, věděla jsem, jak to funguje. Vedoucí onemocněl,*

*nejdřív to vypadalo na krátkou hospitalizaci, pak jsme se dozvěděli, že bohužel ne, takže to předání bylo takový, jakože jsme se s paní ředitelkou setkaly – chceš to dělat, chci, tak to máš. Nebylo to oficiálně, že bych byla zaškolená, že bych dostala nějaký, s kterými vedoucí pracovník pracuje.” G*

*„Úplně tam neproběhlo to, že by se mi nadřízený věnoval a postupně mě do té vedoucí pozice uschopňoval. Chybělo víc koordinovaný i řízení z vrchu, z vyššího vedení, který pak bych mohla aplikovat i na ten tým.” L*

*„Věděl jsem, co která ta služba obnáší, co se kde dělá, co je tak potřeba, takže vlastně tam ani to předání jako takové nebylo úplně potřeba. Všechno jsme si potom vydefinovali. Byl tam nějaký proces, aspoň v tom průběhu, předávání kompetencí a očekávání. Hodně pomohlo i to, že tady byly a jsou pořád velmi pěkně zavedený supervize, takže my jsme si i spoustu věcí odpracovali na tý supervizi.” S*

*„To tak nějak asi vyplynulo. Už jsem tady dělala předtím, tak jsem nějak nebyla zaučovaná na tuto pozici, byla jsem do toho nějak vložena a plav. Já jsem nedostala žádný konkrétní pokyn nebo manuál, nebo něco slovem, jak se mám chovat k podřízeným, nebo co mám nebo nemám.” K*

*„Čas od času dojde k nějakým náročným situacím, většinou hodně bojuji, když opravdu nevím, co se ode mě očekává, tedy co můžu, takže tak na tomhle se učím, že – takhle ne, potřebuji vědět, co mám a co nemám, co můžu, co nemůžu. Takhle si to skládám. No a možná je to i nějaký získání větší jistoty právě v další situaci, se kterou se setkávám.” Ch*

*„Vůbec mi nenabídli žádný manažerský kurz, natož kurz týkající se leadershipu. V té době to ani nebylo potřeba vzhledem k míře rozhodování, která mi byla svěřena.” V*

#### **b) Plán pro uvedení sociálního pracovníka do manažerské pozice**

Ve většině případů respondenti uvádí, že jejich zaměstnavatel nemá plán pro uvedení sociálních pracovníků do manažerské pozice. Organizace velmi často nemají vytvořený systematický postup pro zaškolování nových manažerů.

Pouze jeden respondent popisuje poměrně strategický plán, který má jeho zaměstnavatel při předávání manažerské pozice sociálnímu pracovníkovi. Jeden z nástrojů,

který tento zaměstnavatel pro zaučování využívá, je koučink, během kterého může čerstvý manažer řešit a případně nacvičovat některé dovednosti leadershipu a managementu.

Tři z devíti respondentů uvádí, že prošli kurzem „Ze sociálního pracovníka manažerem“ od Tudytam, který se zaměřuje právě na oblast rozvoje manažera v sociálních službách. Někteří respondenti sdílejí svou frustraci z nedostatečné podpory ze strany vedení právě v oblasti rozvoje manažerských kompetencí.

*„Myslím si, že tak do třičtvrtě ano. S tím, že jsem se s vedoucí domova snažila hledat, mapovat, v čem bych se třeba potřebovala ještě zlepšit a spoustu věcí jsem s ní mohla probrat, v čem jsem si třeba nebyla jistá. Zároveň máme vlastně možnost supervize – individuální, tu máme čtyřikrát za rok a jako týmová toho našeho týmu čtyřikrát za rok. Ještě mi nabídli kouče, protože jsem řešila i složité situace, třeba jako s podřízenými, takže jsem měla možnost vlastně tohle konzultovat s tím koučem, a to mi fakt neskutečně pomohlo, protože já jsem člověk, který ty věci potřebuje řešit. Takže jsem na to hodně využívala toho kouče, myslím že to bylo tak v průměru 1 za 3 týdny až za měsíc, ale do toho jsem ještě kombinovala vlastně toho supervizora, tam jsem spíš řešila nějaký clientský věci. S tím koučem spíš nějaký zdokonalování a ty manažerské kompetence. Do toho mám vlastně každý týden schůzky pravidelný s tou mojí vedoucí, takže spoustu i těch kroků jsem vlastně konzultovala s ní.” M*

*„Nepředali mi to pořádně, ve smlouvě něco bylo, něco jako povinnosti vedoucího. Měla jsem vlastně nějakou ideální představu o tom, ta realita toho je trochu jiná no. Je to náročný. Hodně je to asi o tom, že jsem neměla nějaký manažerský kurz nebo koordinační. Ne, že bych ty zkušenosti předtím neměla, ale vedla jsem vždycky tak 2, 3 lidi maximálně.” “ L*

*„Vedoucí jsem 16 let, ale rozhodně bych se nenazval zkušeným vedoucím, protože když mě tam do té funkce uvedli, tak jsem neabsolvoval vůbec nic.” V*

Pokud tomu tedy skutečně je, že velká část manažerů v sociálních službách nemají řádné předání jejich pracovní agendy, považují toto zjištění za alarmující. Ve větší části případů ani neexistuje žádný způsob zaškolení a uvedení do manažerské role, který by mimo jiné zdůrazňoval význam dovedností leadershipu.

### c) Dynamika vztahu s vrcholovým managementem

Jedním z předpokladů pro to, aby se manažeři mohli rozvíjet v dovednostech leadershipu, je organizační kultura, která podporuje odborný růst zaměstnanců. Nejdůležitějším činitelem takové organizační kultury je ředitel, či jiný vrcholový manažer, který určuje směřování organizace. Pokud vidí význam v tom, aby se linioví manažeři dále rozvíjeli ve vůdcovských dovednostech, je vytvořeno prostředí pro růst. Druhým předpokladem je, aby linioví manažeři sami viděli význam a důležitost v tom, se dále rozvíjet, a to například v dovednostech leadershipu.

Avšak většina respondentů hovoří o takové dynamice ve vztahu s vrcholovým managementem, ve které spíše vrcholový management spoléhá na to, že svou práci linioví manažeři dělají dobře. Vrcholový management tedy vyloženě neapeluje na další rozvoj manažerů, pokud všechno funguje a nejsou hlášeny zásadní problémy, nechávají manažery pokračovat v tomto "udržitelném stavu".

Pouze dva respondenti uvádí, že vnímají podporu ze strany vedení, aby se ve své roli manažera dále rozvíjeli a získávali potřebné dovednosti pro dobré zvládnání funkce. Po analýze dat lze uvést, že respondenti zaujímají různé názory a pocity týkající se podpory a vedení v jejich organizaci. Někteří se cítí podporováni a mají k dispozici zdroje, jako jsou kurzy a supervize, aby se mohli rozvíjet v rámci své role.

*„Cítala jsem velkou podporu. Zmiňovala jsem kouče, supervizora pravidelný schůzky s mou nadřízenou, té můžu kdykoliv zavolat a zeptat se. Ředitel převzal z angličtiny nějakou tabulku, kde jsou kompetence středního managementu úplně vypsaný, v různých oblastech a hodně dopodrobna. My si máme každá z těch vedoucích projít tu tabulku a vyznačit si, co nám jde, v čem bychom potřebovaly nějakou podporu, co zlepšit a tohle stejný má udělat i naše vedoucí. Pak nám bude organizace nabízet kurzy na míru.“ M*

*„V současné době je to tak, že paní ředitelka věří a doufá, že to dělám nejlépe, jak mohu. Některý ty věci jako chápe, samozřejmě ona ví, co jsme za službu, ale některý ty věci jsou tak jiný, tak rozdílný oproti jiným sociálním službám, že by musela vlastně jako ředitelovat jenom nám. Jednou za měsíc se schází paní ředitelka se všema vedoucíma. Já tam jako říkám – tak já už jdu zase jenom na tu supervizi, jakože potřebuji něco, a ona mě vyslechne.“ G*

*„Myslím, že je paní ředitelka ráda, že úsek funguje. V tuto chvíli je paní ředitelka ráda, že jsme si s podřízenými sedli. A je jí jedno, jaký vztah jsme si mezi sebou dali. I kdyby by to byl autoritativní vztah, tak je jí to jedno. Paní ředitelka je super v tom, že když se cokoliv děje, tak za ní můžeme přijít a probrat to s ní.” K*

*„Ředitel je přímo tady v Olomouci, ostatní to mají trochu složitější. Když něco nevím, tak za ním jdu, řekneme si to a je to během pěti minut vyřešeno. Centrálou jsme měli nějaké kurzy dané pro všechny vedoucí, všichni vedoucí se školili na několika manažerských školení, všichni si tím prošli, aby měli všichni společný základ. Takže je to taková kombinace.” T*

*„V případě, že si nevím rady, mohu se poradit se svou nadřízenou. Ta nabídka těch vzdělávacích aktivit je. Jednak vychází z našich potřeb, že my můžeme říct, že potřebujeme. Ale také organizace vysílá směrem k podřízeným nějaké požadavky, jako takové to do vzdělávání a zlepšování se.” Ch*

*„My máme šéfa, který je – tak to řeknu v dobrém slova smyslu, jako pan král. On si to v 99 % prostě udělá sám a nás tu má na to, abychom byli převodními pákami. Mám poměrně malou svobodu v tom vlastním rozhodování, v tom být vedoucím já.“ V*

*„Necítím se, že mám podporu od vedení vykonávat tuto funkci, ani se rozvíjet. Hodně často to bylo tak, že prostě přišel ředitel a řekl – tohle my chceme, a vy mi to teď tady zkoordinujete. Vnímám to tak, že tu chybí pevná ruka, chybí u mého vedoucího.” L*

*„Ne, momentálně chybí lídr.” R*

Analýzou dat lze vyvodit, že v různých organizacích jsou různé přístupy k podpoře a rozvoji vedoucích pracovníků. Některé organizace poskytují kurzy a vzdělávací aktivity dle potřeby manažerů, zatímco jiné poskytují pouze základní manažerské školení pro všechny vedoucí pracovníky. Velká část organizací ale možnost manažerských kurzů sama od sebe nenabízí. V některých případech mohou být vedoucí pracovníci podporováni svými nadřízenými a řediteli, kteří jsou schopni poskytnout pomoc a vedení, zatímco v jiných případech mohou mít vedoucí pocit, že jsou opuštěni a nemají podporu při plnění svých

povinností. Celkově lze říci, že podpora a rozvoj vedoucích pracovníků jsou důležitou součástí fungování jakékoli organizace.

Spolupráce mezi vrcholovým managementem a liniovými manažery je klíčová pro úspěch při zavádění strategií a dosahování cílů organizace. Je třeba se zaměřit na aktivní spolupráci liniových manažerů, kteří mají nejvyšší míru zodpovědnosti a moci v běžném provozu pracoviště. Pokud management chce prosadit cokoli nového, musí získat aktivní spolupráci těchto lidí, kteří se často soustředí na běžný každodenní provoz práce, než na nové strategie a záměry. Klíčovým je právě rozvoj liniového managementu a investice času a prostředků do svých vedoucích pracovníků. Podpora liniového managementu nemusí být nutně intenzivní, ale měla by být trvalá a plánovaná (Bednář, 2020).

### 4.2.3. Osobní pohled manažera

Ústřední otázkou provedeného výzkumu je „Jakým způsobem manažer v praxi sociálních služeb posiluje a rozvíjí dovednosti leadershipu?“ Proto věnujeme velkou část samostatnému manažerovi sociálních služeb a jeho osobnímu pohledu na téma dovednosti leadershipu. Dále pak se budeme věnovat, zda manažeři posilují dovednosti leadershipu a jakým způsobem tyto dovednosti aplikují. V této části také budeme odpovídat na dílčí otázku výzkumu, která zní: „Jak manažeři rozumí dovednostem vedení/leadershipu, jaký pro ně mají význam?“.

#### a) Význam leadershipu pro manažera

Manažeři vnímají důležitost leadershipu v sociálních službách, avšak někteří z nich si neuvědomují, že by vlastně mohli také na sobě záměrně pracovat, aby se lídry stali, a aby jednotlivé dovednosti leadershipu budovali. Po přečtení definice lídra a leadershipu si respondenti uvědomují, že jim tento způsob práce je blízký, že v něm vidí potenciál pro práci s podřízenými. Z výpovědí respondentů vyplývá, že mnohdy při své praxi aplikují různé prvky leadershipu. Nejedná se však o nějakou vědomou aplikaci. Jeden z respondentů však uvádí, že jejich organizace není připravena na způsob řízení lidí blízký leadershipu, neboť vnímá, že jeho podřízení nejsou ještě připraveni na takovou formu spolupráce. Podle respondentů je důležité nejen vést, ale také motivovat a zapojovat podřízené a kolegy, přičemž je nutné brát v úvahu specifika práce s klienty v oblasti sociálních služeb.

*„Definice lídra je mi daleko bližší a chtěla bych, aby tam sociální služby směřovaly. I to byl důvod, proč jsem si dodělala vzdělání, protože bohužel my jako sociální pracovnice*

*k tomu nejsme připravovaný a nemáme potřebný ty měkký dovednosti, ani ty tvrdý neumíme, takže já bych byla ráda, kdyby se leadership víc dostal do sociálních služeb. Zároveň já nejsem lídr, vím, že pravděpodobně nebudu, že to v sobě nemám, ale ráda bych pod někým, kdo ten lídr je, pracovala.” R*

*„Je pro mě výstižná definice leadershipu. Já se snažím nad těma lidmi přemýšlet, jestli mají trošku jiný myšlení než já a v čem vlastně můžou být ještě navíc užiteční. Myslím, že jsem jako i povahově takový člověk, co se spíš snaží ty věci někam táhnout dopředu a nevidět to úplně černě. I v tom svém týmu samozřejmě chci, abych měla nějakou loajalitu k té organizaci, a tím, že bych pořád byla negativní – a tamhleto nejde, tohle to nejde, tak by to asi nebylo úplně dobrý obrázek ani pro ten můj tým, pro ty moje podřízený. Takže se snažím využívat ty jejich schopnosti k tomu, aby ty změny probíhaly. Snažím se nejen v tom mém týmu, ale v celém tom multidisciplinárním týmu, držet ty kolegy. Myslím, že to je taková moje vlastnost se snažit ty lidi držet.” M*

*„Ve chvíli, kdybich tu službu vedla fakt manažersky direktivně, což taky samozřejmě bych uměla, tak ono to ztratí takového toho vnitřního ducha. Protože ty pracovníci nízkoprahového zařízení, to je moje zkušenost, jsou si hodně blízko jednak tím, že prožíváme opravdu situace, které nejsou standardní, a taky tím, že máme hodně výjezdy a hodně fokusujeme na duševní potřeby nebo i duchovní, ale především ty duševní potřeby dětí, tak je to trošku něco jiného, než kdybychom byli jako sociálka na úřadu, kde opravdu mají povinnost vyplnit ten papír.” G*

*„V té mojí pozici se více ztotožňuji s leadershipem. Pro mě je to významné v tom, že vnímám, že jsem ten nositel přístupu, nositelem garance kvality dejme tomu, nebo vůbec toho jednání s těmi lidmi a klienty a nejenom klienty.” L*

*„V leadershipu mám zatím mezery, ani to neumím. Nechci se vůbec obhajovat, že leadership neumím nebo moc nedělám, ale myslím, že je hrozně i závislý to, s jakým tím materiálem ten manažer pracuje. My na to nejsme vůbec ani připraveni. Podřízení jsou zvyklí právě spíše fungovat úkolově – tady máš tenhle termín a vlastně ono je to jako fajn, protože tím dokážeme naplňovat ty cíle.” S*

*„Vše, co zde uvádíte, je potřeba. Bez toho to nemůže fungovat. Někdy je potřeba na něco tlačit víc, na něco míň, něco funguje samo o sobě. Je to vždy o lidech, které tu máte. Když máte tým plný nováčků, tak se budete soustředit na něco jiného, když tu je tým fungující roky, tak jim stačí mnohem méně podpory a mnohem více podpora v tom, že můžou fungovat samostatně a důvěra v ně. Je to velmi různé a na každou věc je důležité se soustředit v jinou chvíli.“ T*

*“Všechny uvedené dovednosti leadershipu vnímám jako důležité.” V*

Celkově se respondenti shodují, že leadership je důležitým aspektem sociálních služeb, ale jsou zde mezery v zaškolování a v rozvoji, které je třeba adresovat, aby se zlepšila účinnost řízení.

#### **b) Jak dobře vést své podřízené**

Pro hlubší porozumění pohledu jednotlivých respondentů bylo otevřeno téma dobrého vedení podřízených. Mezi nejčastější odpovědi respondentů na otázku, jak dobře vést lidi, patřila dobrá komunikace. Respondenti považují komunikaci za klíčovou pro nastavování dobrých vztahů, ale i jasného sdělování o směřování sociální služby. V ostatních pohledech se spíše rozcházejí, každý hovoří o tom, co vnímá osobně za dobrý styl vedení podřízených a každý pohled se vyskytuje jinde na škále mezi leadershipem a managementem.

*„Jako primárně mluvit s lidmi o tom, co se jim nelíbí. Řešit s podřízenými některá rozhodnutí, která se třeba musím udělat, že je na mě tlak z vrchu. Tak prostě komunikovat.” R*

*„Myslím si, že to je srozumitelný projev, empatie, určitá důslednost, rozvážnost a asi trochu ambicióznost tam musí být.” L*

*„Co bych řekla, tak jazyk – komunikaci s kolegyněmi. Kolegyně, co je tady, s ní nejsou žádné problémy. Zodpovědná, pečlivá. Druhá kolegyně je méně zodpovědná a pečlivá, takže tam člověk musí být prostě autoritativnější a dát najevo, že jsem vedoucí a za nějakých věcí může být sankcionována mnou, mohu ji nějak potrestat.“ K*

*„Určitě chuť do práce s lidmi, bez toho to nejde. Dále pak odpovědnost a schopnost dělat s papíry a tabulkami, tedy administrativní část, neboť ta je důležitá. Potom musí být člověk schopen lidi vést a zaujmout je tak, aby ho brali. Musí si lidi s vedoucím sednout,*



*nebo si neseďnou. Je za tím samozřejmě práce, aby to fungovalo, aby si ti lidé sedli. Já myslím, že je to hodně blízké sociální práci. Ti lidé musí umět naslouchat a musí umět ty věci slyšet. Poradit, podpořit ve správnou chvíli, v jinou zase dát něco rozkazem, neboť ne vždy lze uplatňovat demokracii. Je to kombinace pomoci, podpory, ale zároveň pevného rozhodnutí. Myslím, že je to kombinace naslouchání, podpory a pomoci a občas pevného vedení. Nadchnout lidi, nadchnout pro společnou věc, spolupráci. ” T*

*„Je to schopnost se rychle zorientovat, umět se v týmu bavit a vyslechnout je. Zároveň time management, abychom mluvili na setkáních efektivně. Schopnost rozhodnout se.” Ch*

*„Já myslím, že jako úplně klíčová kompetence, která je, je na začátku výběr lidí. Od toho se to vždycky odvíjí, protože ve chvíli, kdy člověk přijme někoho, kdo na tu pozici z nějakých důvodů nestačí, tak vždycky je potom desetkrát těžší se ho zbavit. Pokud mám už daný tým, tak je potřeba pracovat se schopnými, aby byli ještě schopnější a s neschopnými, aby neškodili.” V*

Je přirozené, že lidé jednají na základě toho, jak určitá témata vnímají. Na základě odpovědí respondentů lze uvést, že velká část z nich vede lidi autenticky, avšak skutečně zde postrádáme jakousi úmyslnou systematičnost při aplikování dovedností leadershipu. Znovu si to ověříme v následující kapitole Aplikace dovedností leadershipu.

#### **4.2.4. Aplikace dovedností leadershipu**

Cílem této části bylo zmapovat okrajově jakýsi aktuální stav v sociálních službách. Zde byly zodpovídaný dílčí otázky výzkumu. „Jak vypadá manažerova praktická spolupráce s podřízenými?“ a „Jak tyto dovednosti manažer v praxi sociálních služeb aplikuje?“. Tato kapitola je rozdělena dle jednotlivých dovedností leadershipu uvedených v teoretické části.

##### **a) Motivace**

Respondenti při své práci rozvíjí dovednost motivace především formou reflexe. Hovoří především o principech, které z jejich zkušenosti při motivaci dobře fungovaly. Přemýšlejí spíše, jak práci přiblížit podřízeným, jak vytvořit atmosféru, ve které jsou pracovníci motivováni. Avšak přiznávají, že dovednost motivace nerozvíjí záměrně, nehledají oporu v literatuře, ani se na motivaci nezaměřují během vzdělávacích kurzů.

„V pondělí ráno se sejdeme a není to, že bychom si hned sedli k počítačům, ale chvílku prostě sdělíme a řešíme, co se dělo o víkendu. Zajímáme se i o něco mimo práci, což ne všude se podle mě děje. Také to, že máme společný cíl, což je práce s našimi klientkami, tak to nás motivuje. A komunikuju s nimi. Ptám se, co očekávají od svojí práce. Naší výhodou je, že máme hodně flexibilní pracovní dobu. Což je pro mnohé z nich velká motivace tady pracovat. Snažíme se domluvit i na různých věcech, jako když potřebují jít na úřad nebo něco pro sebe, tak to je přesně věc, kterou já vůbec neřeším jo a nemusejí si na toho vybírat sick days, protože je na nich, kdy těch 8 hodin vlastně pak napracují. Když mají na poradách nějaká témata, pokud to můžu rozhodnout ze své pozice, což většinou můžu, tak se jim snažím vycházet vstříc. Snažila jsem se letos zapojit do strategického plánování tak, aby opravdu ty jejich návrhy měly vliv na celou organizaci. Na základě toho vznikly i pracovní skupiny, které jsou po celé republice. Jsou tam různí pracovníci, a ty holky, protože jsme velký tým, se tam můžou víc spolupodílet na celkovém ubírání. A tohle si myslím, že je pro ně v tuhle chvíli důležité, že jsou součástí některých rozhodovacích procesů.” R

„Snažím se s podřízenými hovořit o tom, jak se v tom cítí – v té práci. Myslím si, že je hodně důležité si na ty lidi dělat čas. My třeba, když ten člověk nastoupí na tu pozici, tak se snažíme do těch tří měsíců si s ním sednout, udělat si hodnocení, jak on to vnímá, jak je v té práci spokojený, co třeba můžeme udělat jinak. Myslím si, že ta motivace je za mě hodně o té pochvale, o tom ocenění. Ne jenom jako nějak obecně – ty seš šikovná, ale vlastně konkrétně vyzdvihnout a ty jeho silné stránky a oceňovat.” M

„S motivací myslím, že problém nemám, protože já jsem taková hurá a jdem na to a ono to v tom týmu je vidět potom, ty lidi vlastně nakazíte.” G

„K těm mým podřízeným přistupuju trošku jako ke klientům, což je chyba trošku. Takový individuální přístup a spíš jako že dokud to nechce, tu změnu, tak teda se nemusím úplně snažit. Protože je to musí vycházet od něj, ale to nemůžu takhle mít u zaměstnance, jakože dokud on sám nepochopí, co ta práce obnáší, tak nemůžu chtít, aby tak moc pracoval, to je špatný přístup. Určitě nějaká motivace byla třeba v podobě mimořádné prémie finanční, také asi to ukotvení se v tom, proč tu práci děláme. Vztáhnout to zpátky k tomu, když jsou náročné situace.” L

*„Je to blbý, ale je to tak. Pořád nejlepší motivací jsou fakt peníze. Také se mi osvědčilo, jako motivace, podřízené do toho nějak vtáhnout. Když je do toho nějakým způsobem angažují a oni se na tom spolupodílí. Zatahnout je do procesu změny, a ne jim to jen od stolu nařídít.” S*

*„Určitě využívám motivaci. Je potřeba kolegyně motivovat k práci, aby je to pořád bavilo. S tím souvisí vlastně i ta zpětná vazba, abychom to dělali dobře. Nejvíce motivují finance, co si budeme povídat, hlavně na jednu kolegyni to působí. Aby věděli, že když tu práci budou dělat dobře a pečlivě, tak potom ve finále dostanou nějaké finanční ohodnocení. Samozřejmě potom i motivace, aby věděli, že za námi klienti přijdou, poděkují, rodina poděkuje, takhle bych to asi řekla. Pokud někoho práce v sociálních službách nebaví, tak je nenamotivujete, ať chcete sebevíc.” K*

*„Měli jsme komplikovaný clientský případ. Kolegyně to výborně zdokumentovala. Říkám to proto, že tohle je právě ta kolegyně, která svoji práci dělá enormně špatně, ale v tomhle konkrétním případě to fakt jako do mrtě popsala, co se tam stalo při tom sociálním šetření a já jsem jí byl nesmírně vděčný, že jsem měl co na ten kraj poslat. Já jsem jí s velikánskou chutí prostě pochválil ona to odpoledne šla z práce a ještě jí stálo za to mě zatelefonovat, že mě strašně moc děkuje za to, že jsem ji jako vedoucí pochválil. Hledám pořád u sebe i u druhých, proč by je to mělo bavit. Mě ovlivňuje Matějček, který říká, že abychom mohli dítě pokárat, tak si musíme hlídat poměr 5 ku 2.” V*

## **b) Vedení příkladem**

Většina respondentů chápe vedení příkladem jako nezbytnost pro svou praxi. Být příkladem, jít v první linii a nastavovat kulturu, jak se chovat k sobě navzájem a jak se chovat ke klientům. Lze říci, že dle výpovědí manažerů, má každý z nich tuto dovednost vžitou a posilují ji na základě pozitivních odezev podřízených.

*“Troufám si tvrdit, že se vždycky postavím za svůj tým, i v případě, že to není úplně černobílé. I v těch situacích, kde byly třeba krizové situace a bylo to na pomezí, že už si říkám, jako je to ještě správně, tak vždycky se snažím najít v té situaci něco dobrého. Aby si na tom prostě nevyhlámaly zuby, kór ty mladý sociální pracovnice, které přicházejí po škole a chtějí spasit svět.” R*

*„Vlastně bych se asi na sebe nemohla podívat, kdybych jim říkala – takhle to musíte dělat, a pak bych ty věci dělala úplně jinak. Myslím, že mám toto hodně přirozeně a snažím se to hlídat, i na takových blbostech v uvozovkách, jako to, že říkáme, noste respirátor a nedokážu si představit, že tady budu kárat kolegy pečovatele a pak s ním nepůjdu.“ M*

*„Když jsem uvažovala, jak se v té vedoucí pozici chovat, tak ono to jít příkladem mě přišlo jako nejlogičtější. Ve chvíli, kdy já po těch zaměstnancích budu chtít něco, co sama nedělám, tak myslím si, že ani ten vedoucí by si to neměl dovolit, byť má jakoby auru toho vedoucího. I jako zaměstnanec i jako vedoucí mám nejlepší zkušenost právě s tím být na té jedné rovině. Tohle je oficiální kancelář vedoucího, ale já tady nejsem, místo toho jsme si z toho udělali místo kontaktu. Potřebuju být v tom živém prostředí a možná to je právě to lídrovství, že člověk není někde jako manažer, ale jde víc mezi ty lidi, který ho potřebujou a potřebuju s nima a spolupracovat.“ G*

*„Neučila jsem se to záměrně, spíš jsem pochopila, že je potřeba to uplatňovat.“ L*

*„Jsem hrozně málo direktivní, vlastně se to všechno snažím vést formou spolupráce a dojít společně s podřízenými k tomu konsenzu. A potom zjišťuji, že ti podřízení pak se svými pracovníky mluví podobným způsobem.“ S*

*„Myslím si, že kolegyně se učí ode mě, takže to vedení příkladem. Kolikrát jsem si všimla, že se snaží opakovat slova, co říkám já – když máme nástup nového klienta, nebo úmrtí, tak to nedělám jen já, ale dělá to i ona, ale všimla jsem si toho, že hlavně na tom začátku, kdy nevěděla, tak se snažila ode mě zachytit co nejvíce. Nebo se mě ptá, jak bych to udělala a tak.“ K*

*„Čím dál tím víc si uvědomuji, jak strašně vzácný přísloví je: jak se do lesa volá, tak se z lesa ozývá. Klasický český přísloví. Nemůže podle mě vedoucí mrzout vést radostný zařízení. Takže to je to vedení příkladem.“ V*

### **c) Delegation práce a uschopňování druhých**

Dovednost delegace práce respondenti dle analýzy považují za významnou dovednost, kterou při své praxi běžně potřebují. Z výpovědí některých respondentů vyplývá, že tuto dovednost rozvíjí především skrze vlastní sebereflexi. Jiní o ní pouze hovoří jako o důležité

součástí jejich práce. Nikdo z respondentů ale nezmiňuje jakékoliv záměrné rozvíjení této dovednosti.

*„Je to věc, kterou jsem se musela naučit. Trvalo mi to nějaký pátek, abych vůbec některou práci, za kterou já zodpovídám, vlastně převedla na někoho jiného. Uvědomit si, že ne všechno stojí na mě, a ne všechno musím udělat já, tak to pro mě bylo něco nového. Ale postupně se to učím. Postupně jsem si uvědomila, že to je důležitý motivační faktor těch lidí, že opravdu když jsem jim předala některé ty úkoly, které oni spatřovali, že jsou jako moje, že mi můžou s něčím pomoci, tak je to motivovalo k tomu, aby byly samostatnější, aby je dělali co nejlépe.” R*

*„Většinou se při zadávání práce domlouváme a já mám štěstí, že ty moje holky v týmu jsou takové, že když vnímají, že je potřeba, aby mi pomohly, tak ony se nabízejí i samy. Samozřejmě někdy ty věci musím delegovat nebo zadávat úkoly. Pak se ptám nebo jim říkám i dopředu, aby mi prostě daly vědět, ať to můžu pustit z hlavy. Držím ty deadlines, ale není to o tom – a teď mě musíš tohle ukázat, ale snažit se tu kontrolu dělat nějakým srozumitelnějším způsobem. Neučila jsem se to s tím koučem, ale spíš já sama jsem si to musela srovnat, když jsem viděla, že někteří kolegové třeba odcházeli z těch pozic, protože to na ně bylo třeba moc. Takže to byl takový vykřičník pro mě. Musíš ty věci jako delegovat, spoléhat na ty ostatní, že to prostě udělají.” M*

*„Když jsem pracovala ve větším týmu, tak si myslím, že to nešlo, abych všechno dělala já. Takže naopak možná nějaká moje chaotičnost nebo nějaký osobnostní nastavení mě přivedlo k tomu, že je fajn těm lidem delegovat úkoly a věřit jim, že to udělají. Když mám jistotu, že jsem je dobře zaškolila, tak tomu člověku věřím a v tu chvíli mám i tu jistotu, že to udělá, a když to neudělá, no tak je to práce že jo, svět se nezboří, pojďme hledat cesty.” G*

*„Každý, kdo uměl něco extra přinést a bylo to pro tu službu vhodné, tak jsme mu prostor dali.” L*

*„Snažím se podporovat angažovaný přístup. Snažím se podřízeným dát ty kompetence a já ve finále, ne že bych nechtěl dělat nic, toho opravdu dělám míň a pouze na všechno dohlížím a vidím, že to za něj ty podřízení dělají.” S*

*„Umět rozdělit práci, abych to nenechávala jen na sobě, ale umět to rozdělit. Chci, aby to dělala ta kolegyně, abych jí to i za cenu toho, že jí to musím naučit, aby to mohla dělat, aby to nezůstávalo jen na mě. Umět rozdělit práci, abych se z toho sama nezbláznila.”*  
K

*„U těch schopnějších je to spíše o partnerské debatě: “nemohla by ses prosím zaměřit na toto, protože je to potřeba.”, spíše je to v rovině diskuzního partáka.”* V

*„Uschopňování je u nováčku důležité, aby se nebáli a šli krok po kroku. Nebudou dokonalí hned první den, tak je třeba jim dávat ty věci postupně. Učit je s jednou kauzou, nenahrnout vše najednou, teď budeš vše umět, ale vše od začátku.”* T

#### **d) Pozitivní přístup**

Respondenti vnímají jako důležité téma pozitivní přístup. Zvláště proto, že jsou sociální služby poměrně specifické a podřízení pracující s klienty si potřebují udržet pozitivní přístup. Manažeři to chápou jako svou zodpovědnost.

*„Poslední dobou umírá hodně klientů, takže pak je to hodně těžký, udržet se i ve veselé náladě, takže nad tím teďka přemýšlím, do jaké míry třeba působit sklesle na ten svůj tým. Takže spíš i hlídat si třeba nějaký ty svoje emoce před těma druhýma. Myslím, že do jisté míry je fajn trošku ukázat to, že taky jsem člověk, taky to nějak prožívám, ale já jsem v tom trošku obezřetná, abych netáhla i ty svoje kolegy dolů.”* M

*„Ono že jo, když vytváříme navenek pocit mimicky svaly a chováním, jako že je nám dobře, tak ono nám dobře ve finále je. Takže já to takhle dělám a jinak samozřejmě musím mít nějaké volnočasové aktivity.”* G

*„Pozitivní přístup – tak o mě se povídá, že jsem hodně pozitivní, tak snad. Já si třeba netahám problémy z domova do práce. Což neříkám, že chci od druhých, ale prostě jsem si vypořádala, že když já jsem pozitivní, tak dokážu přenést tu energii i na druhé.”* K

*„Pozitivní přístup – podle mě to je jediná věc, co lze udělat jako prevenci vyhoření v zařízení pro seniory, kde furt někdo umírá, tak to prostě je, takhle jsou karty rozdané.”* V

*„Pozitivní přístup je důležitý, ale i vy můžete být někdy v depce, tak se zaměstnanci musí naučit to ustát. Stejně tak zaměstnanci ji mohou mít. Ale když tu budou všichni v depce, tak to fungovat nebude. Klienti a jejich příběhy nejsou lehký, a to se těžko nese a kdybychom byli všichni v depce a nebudeme se podporovat, tak ti lidi skončí. Nejde nést na bedrech věčně tyto případy.” T*

#### **e) Budování týmu**

Respondenti opět uvádí různé příklady subjektivní dobré praxe. Spolupráci týmu budují například těžké klientské případy, teambuilding, porady, či rozpoznávání, kdo je v čem dobrý a na základě toho rozdělení odpovědností. Pouze respondent V uvádí, že při své manažerské praxi využívá tzv. kompetenční model, který mu pomáhá v konkrétních oblastech lépe vést lidi. Ostatní budují spolupráci především nahodile a na základě vlastní reflexe a přesvědčení.

*„Jsou to ty otevřené rozhovory. Také jsou to supervize, ty nám hodně pomáhají. Tam vlastně budujeme nejvíc. Snažíme se jako organizace dělat celorepublikové porady, nebo teambuildingy, že opravdu se na 3 dny někam vyjede a jsme tam spolu, sdílíme praxi. Tohle tu utužuje většinou ty vztahy no. Konkrétním příkladem může být třeba situace, když jsme měli klientku, která byla u nás nějak diagnostikovaná a teďka jako celý tým jsme měli mimořádný schůzky, protože tam bylo vlastně tolik sociálních zakázek, který se musely rozplést, aby ta klientka dostala co nejrychleji léčbu. Tak opravdu na to, že jsme tak velký tým a každá vlastně z nás něco jedinečného přednáší, svoje zkušenosti z jiných organizací, tak se ten pavouk dal docela rychle rozplést a ta klientka se během 5 dní dostala na léčbu, i přestože neměla doklady, měli jsme problémy s pojištěním, nebyly finance. Jo ale to jsou přesně ty momenty, které nás podle mě stmelují a fungují tam vlastně ty vztahy.” R*

*„Máme to tak hezky rozložený. Vnímám, že jedna moje kolegyně je ten člověk, co srší nápady, to třeba zase já nemám. Takže přemýšlím, jak toho člověka využít a dát mu prostor, aby se rozvíjel. Snažím se myslet, v čem vlastně jsme rozdílný, a kde to můžeme využít.” M*  
*“Úplně se mi nepovedlo udržet ten tým, protože tam došlo k tomu, že tam dva spolu něco začali mít a to úplně rozhodilo celý tým. Nevěděla jsem moc, co s tím, prostě jsem je rozdělila. Ale myslím si, že tyhle lidi už třeba spolu nebudou úplně spolupracovat. Já už mám nalezenou novou vedoucí, která by mohla dělat to, co já. Zůstanu tu, ale jen jako projekták. Kolegyně to zvládne.” L*

*„Snažím se opravdu o pravidelný porady. S pečovatelskou službou to máme opravdu co týden, co týden máme poradu, z toho vychází zápisy, úkoly, z té porady máme termíny, kdo za co odpovídá. S vedoucími máme porady a ty jsou spíše o tom, aby věděli, co se v organizaci děje. Snažím se jim dát najevo, že jsem s nimi na jedné lodi. Vlastně to vnímám, že jsme vesměs na stejné úrovni. Je to paradox, že člověk má vést lidi, kteří jsou sami dostatečně schopni. ” S*

*“Já nemám ráda slovo vedoucí. Já chci, aby mě vnímali podřízení jako kolegyni, samozřejmě kdyby byl nějaký problém, tak jim musím jako vedoucí něco říct, ale nechtěla jsem to takhle blbě – když jsme stejně staří.” K*

*„Snažím se teď pracovat v rámci kompetenčního modelu. Jde o to najít systém komunikace a hledat jejich pozitivní dovednosti a co nejvíce si to rozvrstvit v rámci sociální práce, aby každý dělal, co ho baví – administrativa, sociální šetření atd.” V*

*„Budování vztahů – nepotřebuji, aby byli kamarádi a chodili spolu na pivo, ale potřebuji, aby spolupracovali a navzájem se podpořili. Mohou mít různé světonázory, ale potřebuji, aby se nad klientskými kauzami potkali a dělali nad tím spolu.” T*

#### **f) Budování vztahu**

Podle odpovědí respondentů lze odhadnout, kdo z nich v této oblasti spíše vnímá vztahy se svými podřízenými pohledem lídra, a kdo spíše manažersky. Někteří respondenti vnímají potřebu jít skutečně mezi podřízené, bořit bariéry, nedělat rozdíly a být v první linii. Jiní mají naopak potřebu vytvořit jistou hranici mezi sebou a podřízenými, aby byla jasná pravidla. Pouze respondent V uvádí, že ve svém přístupu vychází z kompetenčního modelu.

*„Držím si tam nějaký hranice třeba v našem vztahu mezi kolegy, jsem si vědoma toho, že jsem pořád vedoucí, nejsem jejich kolegyně, ale třeba si dáváme takový pravidlo, že vždycky po supervizi si jdeme posedět. I to vlastně dělá hodně, že lidi ví, že mám o ně zájem.” R*

*„Pro mě bylo hodně důležitý s téma kolegyněmi jít jen tak kecat. Opravdu si s nimi sednout, nebýt zavřená někde v kanceláři, dát si to kafe. To, že jsem tam jako s nimi byla a poslouchala a přikyvovala nebo aktivně naslouchala, tak to udělalo hezký vztah.” G*



*„Mojí náplní je fakt si s podřízenýma o tom kecat, při tom povídání, při těch poradách nebo i když tam za nimi jezdím a tak, tak se vždycky udělá suverénně nejvíc.” S*

*„Myslím si, že vědí, že za mnou mohou kdykoliv přijít a říct mi cokoli pracovního a osobního a že já to s nimi proberu, abychom to tady mohli budovat.*

*Máme tu prostředí otevřené komunikace. Právě s tou aktivizační pracovnící se snažím, myslím, že měla bariéry a bála se něco říct. Já se jí právě snažím říct, že za mnou může kdykoliv přijít a říct, co bude potřeba. Jestli má nějaké soukromé problémy, tak klidně mi to může říct, abychom to řešily.” K*

*„Pro mě je hodně důležité budování vztahů. Protože myslím, že mí kolegové jsou schopni, oceňuji je, zároveň se mi dostává nějaké zpětné vazby, takže pro mě určitě je to hodně důležitý. A s tím souvisí pozitivní přístup, integrita spolupráce, takže řekla bych, že tohle všechno je to, co považuji za důležitý. A zároveň tak jak už jsme na to narazili, tak ale je to určitě jako je posilování těch vztahů protože fakt vnímám, že ta vzájemná podpora je hrozně důležitá. Snažíme se i o nějaké mimopracovní aktivity, víme o sobě, zajímáme se o sebe. Snažím se, aby věděli, že je nevnímáme jenom jako – tak teď jsi tady sociální pracovník, ale jako člověka.” Ch*

*„Když se vrátím k tomu kompetenčnímu modelu. Podle mě, když je člověk hrdej sám na sebe, že dělá dobře svou práci, tak nemá potřebu shazovat práci druhýho, nemá potřebu jít proti druhému. Podle mě jako zdravá míra sebedůvěry a spokojenosti a cesta k zdravé spolupráci. Protože když ten vedoucí mě pochválí, že to dělám dobře, tak to je pak moje cesta k tomu, aby ten tým byl, abychom byli prostě dospělí lidi, takže skrze nějakou pochvalu a povzbuzení.” V*

#### **g) Přijímání zpětné vazby**

Na základě analýzy výpovědí respondentů lze říci, že se všichni snaží vytvářet prostředí pro otevřenou komunikaci zpětné vazby. Uvádí, že zpětnou vazbu ve většině případech přijímají, přemýšlí nad ní a snaží se na základě toho jednat. Opět však lze říci, že se jedná o jejich vnitřní rozvoj na základě reflexe situací, než že by se opírali o teoretické poznatky, na základě kterých by tuto dovednost rozvíjeli.

„Já se snažím, aby to bylo otevřené téma, snažím se o to, aby mě moji podřízení říkali zpětnou vazbu, samozřejmě tak, jak pro ně je to komfortní. Negativní zpětná vazba, ta mě vždycky posune o něco dál a mám o tom vlastně fakt jak přemýšlet. Troufám si tvrdit, že s tím umím pracovat. Musím říct, že v tom je mi trošku líp, protože potom můžu přemýšlet, ale když pak holky fakt přijdou s nějakou pochvalou, nevím co s tím úplně, no. Vždycky pak vedeme dialog o tom. Rozebíráme situaci - proč k tomu došlo a přemýšlím o tom, jestli jsem to nemohla udělat jinak, což minimálně v jednom případě vím, že jsem, když jsem byla podruhé ve stejné situaci, nebo v podobné, tak jsem si vzala ponaučení i z negativní zpětné vazby a šla jsem na to trochu jinak a ono to fungovalo.“ R

„Co se týká mé nadřízené, tak já jsem si teďka o tom musela říct, protože já jsem ten člověk, co to velmi potřebuje, tu zpětnou vazbu. Nechci říkat, že hlavně tu pochvalu, ale celkově zhodnocení toho, jak si vedu, v čem třeba jsem dobrá, co potřebuju zlepšit. Samozřejmě že ta kritika je pro mě těžká v tom, že takovej ten jako hlásek vzadu v té hlavě říká - to je chyba, to je strašný, co jsem to jako udělala, ale snažím se učit. Dá se z toho poučit, takže na tom se snažím pracovat. Co se týká té zpětné vazby mezi těmi podřízenými, tak buď jsou na to tady ty hodnotící schůzky, který máme hned potom nástupu 3 měsíce, nebo my se hodně vidáme i takhle samostatně, takže tam je prostor na tu zpětnou vazbu.“ M

„Jsem schopná přijímat zpětnou vazbu, ale musí to bejt jako argument. Mně se stalo v jedny práci, že podřízená mi dala informaci - seš kráva, ale já nevěděla proč jsem kráva. Když jsem jako mladá začínala jako vedoucí, tak některý ty kolegyně byly opravdu schopný si mě vzít stranou a říkat mi to ze své pozice. A já jsem si jich samozřejmě vážila nejen kvůli věku, ale i kvůli tomu, že mají ty zkušenosti.“ G

„Od podřízených se mi to upřímně moc nedaří přijímat zpětnou vazbu a to zejména od podřízených, u kterých vnímám, že to není moc objektivní, a že sami mají dost věcí, který bych jim mohla já vrátit zpátky. Když mi tu zpětnou vazbu dávají před týmem, tak se snažím nebejt defenzivní, neobhajovat se příliš, ale skutečně se doptat - jak jsi to vnímal, co myslíš, že jsem tam mohla udělat teda líp, co by bylo to ideální řešení.“ L

“Před dvěma lety byla roční hodnocení ohledně vedoucího velmi opatrná. Ale na konci loňského roku už se nebáli vyjádřit svoje potřeby. S tou zpětnou vazbou pak pracuju, když mi to dává opravdu smysl, což většinou mi to smysl dává.“ S

## **h) Poskytnutí směřování**

Manažeři sociálních služeb popisují, jakou formou směr poskytují, avšak z analýzy vyplývá, že k oblasti poskytování směru nepřístupují systematicky. Jejich přístup je spíše přirozený než záměrný. Výsledné poskytování je spíše nahodilé a postrádá teoretickou základnu. Jeden respondent uvádí, že směřování organizace zcela absentuje.

*„Myslím, že dávám jasně pokyny, co organizace potřebuje, to co potřebují klientky a snažím se pracovnícím pomáhat s některými klasickými zakázkama.“ R*

*„Mám z toho svého týmu pocit, že jak mluvíme třeba o hodnotách, jaký máme, tak že to vlastně koresponduje s těmi cíli té organizace, a že to vlastně můj tým chápe, o co tady jde, kam vlastně směřujeme a proč tu práci děláme.“ M*

*„Třeba vlastně ani nevím, jaký je úplně poslání naší služby, takže to tam chybí.“ L*

*„My jsme si ze začátku snažili udělat nějakou vnitřní kulturu. Tak jsme si to postavili na 4 takovejch hodnotách. Všichni si to dobře pamatují podle zkratky prso. To je profesionalita, respekt, odpovědnost. Rok jsme to všechno omílali. Pak už jsme si tam dávali cíle, které chceme teďka, jako revitalizovat služby atd. „Je to trochu těžký, je třeba to směřování hodně opakovat.“ S*

## **i) Komunikace**

Respondenti považují za významnou dovednost komunikaci. Každý ji popisuje trochu z jiné perspektivy, avšak všichni se shodují v tom, že je potřeba v organizaci vytvořit takové prostředí, ve kterém se podřízení cítí svobodně sdílet své potřeby či podněty. Popisují především, že se učí skrze komunikační situace s podřízenými.

*„Já si myslím, že jsme tady hodně otevřený tým, že žádné téma tady není tabu. Je tady dobrá parta.“ R*

*„Snažím se o různých věcech informovat. Vysvětlovat jim, že třeba některé věci úplně nejdou hned tak, jak by si představovali. Vím moc dobře, že já, když jsem byla v pozici sociálního pracovníka, tak mi vlastně nedělalo dobře, že jsem nějaký ty informace nevěděla.“*

*Snažím se je ve spoustě věcí podporovat. Měli jsme náročnou situaci s mým podřízeným, myslím, že mě to hodně posunulo. Často myslím na hranice. Hned od začátku si ty hranice vytyčit. My jsme to měli tak, že jsme mezi sebou často vtipkovali, ještě když jsem byla na pozici sociální pracovnice, i před nějakýma dalšíma kolegama. Ale vlastně už pak některý ty vtipky ze strany toho mého podřízeného byly dost nevhodný, což jsme si pak říkali na tý supervizi. Jak já to cítím a on mi vlastně řekl, že to tak vůbec nemyslela, že je na to takhle zvyklý. Takže být obezřetná a prostě říkat ty věci na rovinu a spíš si dodat nějakou jakoby odvalu, že to je v pořádku.” M*

*„Vlastně jsem se to musela naučit - otvírat témata. Hodně mě naučila vlastně ta práce se seniory, kteří opravdu čekali na to, že je tam jako v uvozovkách budu bavit. Taky jsme ve škole měli předmět Kulturu mluveného projevu, abychom uměli mluvit. Ta paní, co nás to tenkrát učila, tak nás učila i jak třeba, když nás přepadnou média nebo když jako máme nějaký konflikt s někým, kdo je ve významný pozici, tohle mi dalo hodně, to jsou ty sebezkušenosti.” G*

*„Říkala jsem podřízeným, že cokoliv mají, tak s tím za mnou mohou přijít, buď klidně přede všema nebo osobně nebo mi to nějak sdělte. Jsem tu nová, budu ráda.” L*

*„Jestliže jsem schopný komunikovat otevřeně, tak pak i všichni kolem začínají komunikovat otevřeně. Taky to trvalo, než zjistili, že přede mnou můžou říct fakt všechno. Pak se to trochu promění, když přijde někdo nový.” S*

*„To asi záleží – každý je hodně individuální. U někoho spíše působí vlídnější slovo, u někoho spíše nasadit tvrdší jazyk, občas i sprostší – na někoho to působí.” K*

*„Naše práce je o komunikaci, není o ničem jiném moc. Můžeme vyplnit nějaké papíry, ale práce těch lidí je, že budou mluvit s klientem, stejně tak jako já budu s nimi a do toho pak samozřejmě nějaké papíry.” T*

*„Máme jednu kolegyni, která půjde za 2 roky do důchodu a 1 kolegyně je těsně po škole, tak už jenom tady z důvodu věku je potřeba s nimi fakt jednat hodně rozdílně. S jednou se bavím jako s malým děckem, když to teďka řeknu s určitou lehkostí, a s druhou se bavím s určitou mírou úcty k šedinám. Je třeba si udržet jasné vědomí toho, kam já to chci*

*dotáhnout v tom rozhovoru. Vedoucí právě musí mít vždycky trochu ten přesah a táhnout to, aby ty věci někam směřovaly.” V*

Na závěr této kapitoly se tedy pokusím zodpovědět na tyto dvě dílčí otázky. „Jak vypadá manažerova praktická spolupráce s podřízenými?“ a „Jak tyto dovednosti manažer v praxi sociálních služeb aplikuje?“.

Zobecnění spolupráce mezi respondenty a jejich podřízenými je relativně obtížné, protože každý z nich má rozdílný přístup k vedení svých podřízených. Někteří preferují autoritativní přístup, zatímco jiní se snaží o rovnoprávné jednání bez hierarchických rozdílů. Další manažeři stanovují jasné hranice mezi sebou a podřízenými, ale zároveň podporují angažovanost a delegování úkolů.

V oblasti manažerských dovedností v sociálních službách se převažujícím způsobem aplikování leadershipu stává intuitivní přístup, protože většina manažerů nemá specifické vzdělání v této oblasti. Spíše se jedná o jejich vlastní zhodnocení důležitosti některých dovedností, které se pak snaží v praxi aplikovat.

#### **4.2.5. Budování dovedností leadershipu**

Jednou z možností, které mají manažeři k dispozici, je aktivně vyhledávat příležitosti pro vzdělávání a profesní rozvoj. Tímto způsobem mohou udržovat krok s nejnovějšími trendy a technikami v oblasti leadershipu a zároveň zajistit, že efektivně vedou a podporují své zaměstnance (Danino, Metals, 2023).

V této kapitole se budeme věnovat zodpovězení následujících dílčích otázek:

„Jaké předpoklady – vzdělání, kurzy, praxe a další, má manažer pro vykonávání této pozice?“

„Rozvíjí manažer dovednosti leadershipu nahodile či systematicky?“

„Jak má organizace zařazen rozvoj dovedností vedení do svého vzdělávacího programu?“

Respondenti se vyjadřují k tomu, jak se učí a rozvíjejí tyto dovednosti, jakým způsobem je uplatňují v praxi a jak je vnímají ve svém pracovním prostředí.

R popisuje, jak se věnovala tématu leadershipu a projektového řízení díky svému příteli, který se stal projektovým manažerem. Popisuje, že spíše, než aby sama studovala

literaturu, diskutuje o tématu s přítelem a jeho zkušenostmi, aby si ujasnila, co už umí a co by mohla vylepšit.

M se vyjadřuje k tomu, jak je těžké nastavit spolupráci v týmu, který se zná již nějakou dobu, a jak se jí daří spolupráci s týmy složenými z nových lidí.

G popisuje, jak se učila na svých zaměstnancích a jaké pro ni mají význam setkání s kolegy z jiných firem, kde se mohou s ostatními manažery poradit a sdílet zkušenosti.

L popisuje, že nedostává podporu vedení při rozvoji svých leadershipových dovedností a nečerpá z literatury.

S hovoří o tom, že v jeho organizaci neexistuje plán pro další vzdělávání v oblasti leadershipu, a že se spíše učí prostřednictvím supervize a výměnou zkušeností s kolegy.

Celkově lze říci, že každá z osob má svůj vlastní přístup k učení a rozvíjení svých leadershipových dovedností. Někdo se učí z knih a videí, jiní se spoléhají na své zkušenosti a výměnu zkušeností s kolegy. Všechny však zdůrazňují důležitost toho, aby se staly úspěšnými manažery, a snaží se najít způsoby, jak své dovednosti neustále zdokonalovat.

*„Je paradox, že jsem na to narazila díky mému příteli, který se stal projektovým manažerem byznysu úplně mimo, ale ten má potřebu tím, že o tu pozici nestál a vlastně se stal manažerem najednou, má pod sebou lidi. Tak se v tom začal trochu víc vrtat, načítat literaturu, sledovat videa, takže občas to je možná důvod, proč na tom youtube to na mě vyskakuje. Není to tak, že já bych něco záměrně studovala. Často doma třeba řešíme, jak ty lidi vede, jak by je chtěl vést, co píšou v současných publikacích. Ale spíš přes přítele zprostředkovaně. On si vlastně reflektuje, jestli to tak dělá nebo bude dělat. Tak já občas o tom přemýšlím, že si říkám, ty jo, a my to vlastně děláme, my to v něčem umíme, jenom to nemáme tak odborně nazvané. To je tak asi jediný, kdy o tom přemýšlím, když přijde s nějakou zapeklitou otázkou. Jako že jsem na témata leadershipu narazila, to ne. Není to tak, že bych si doma to jako předčítala.” R*

*„Právě jsem hodně řešila s tím koučem budování spolupráce. Vlastně, když to porovnáš, když má člověk tým úplně z nových lidí, který si vybere, a když porovnáš ten tým z těch kolegů, který už jsem měla, tak je to fakt diametrálně odlišný. Je to pak hrozně těžký si nastavovat tu spolupráci, když už s těma kolegy jsme to měli nějak zaběhlí a není to asi o tom, že by najednou se nad nima ten člověk nějak vyvyšoval, ale jsou nějaký hranice, který se musí dodržovat.” M*

„Já jsem se teda hodně učila na těch svých zaměstnancích, to zní děsivě, ale jo. Teoreticky jsem načetla, co se dalo, ale mě nejvíc fungují takový ty věci, že jsem si na ně musela přijít. Mám ještě velkou podporu ve svých kolezích z jiných nízkoprahů, protože tím, že jsem Pražáčka a původně vycházím z pražského prostředí, tak tam je taková skupina, kde se setkávají jednou za čas vedoucí a za těch 10 let už se nějak známe, máme spolu nějaký zážitky, chodíme do hospody. Pro mě je to pak hrozně nosný třeba jenom poslouchat, jak ty lidi řeší něco, co se jim stalo v tom týmu.” G

„Rozvoj naší služby, toho našeho poslání, té činnosti a rozvoj leadershipu, to u nás úplně neprobíhá. Nemám moc žádnou podporu od vedení, ani nic takového se mi nedostalo (knížky atd.) bohužel, abych z toho mohla čerpat. V rámci toho vedení týmu a zaměstnanců nejsem úplně schopná aplikovat do praxe nějakou teorii, protože jsem se ještě moc dovednosti leadershipu nenaučila.” L

„Žádnou literaturu jsem nečetl, ani jsem nějak nestudoval toto téma. Ale třeba je pro mě užitečná manažerská supervize, nebo povídání si a předávání zkušeností s dalšími manažery.” S

„Plán dalšího vzdělávání, který by rozvíjel dovednosti leadershipu, nemáme. Musí se dodržovat 24 hodin povinného vzdělávání, takže jsme vlastně členy asociace poskytovatelů, kteří provádějí různé semináře a kurzy, tak se vždy podíváme, kde co je a buď nás to téma zajímá, nebo ne. S mým rozvojem to skončilo se školou.” K

“Jasně, tak hodnocení zaměstnanců je i o motivaci, jak jim věci předat, o komunikace, o tom, že když lidi hodnotíte, musíte jim jít dobrým příkladem. Nemůžu něco říkat, ale jinak dělat. Je to vlastně součástí většiny těch školení. Musíte budovat tým, aby spolupracoval. To vše v těch vzděláváních je, není to o tom. Bez toho to nejde. Nepůjdete na kurz komunikace, protože je to velmi široké, ale vy se učíte komunikovat konkrétní věci – jak hodnotit práci, jak někoho vyhodit, komunikovat, jak motivovat k tomu, aby zvládali práci ještě o level výše. To vše je třeba o komunikaci. A jedno školení na komunikaci jako takovou, je k ničemu. Potřebujete konkrétní dovednosti, které k těm konkrétním situacím, které zažívám, potřebuji. Také fungujeme v týmu, já tady vedu olomouckou kancelář, stejně tak jsou i další manažeři z dalších měst. Potkáváme se společně jednou za čtrnáct dní a bavíme se o tom, co tam ty lidi zažívají. Takže i tím se člověk učí, tím, že kolega něco řeší a na tom

se naučí. „Vyzkoušel jsem už toto, toto a toto, nefunguje, nebo to mi vyšlo“. Na tom se učím od kolegů.

*Určitě i supervize. Když jsou supervizoři dobří, tak jsou dobří a dokáží člověku otevřít oči – „Děláš úplnou blbost, přitom to jde dělat jednoduše, musíš udělat rozhodnutí, prostě na tom trvej. Já literaturu nenačítám, nejsem čtecí typ. Člověk se učí velmi zkušenostmi, jednou to nejde, příště se z toho člověk poučí a udělá to lépe. Jasně, ještě večer mi to vrtá hlavou a říkám si, že jsem měla udělat toto. Nebo to řekne kolega: „Proč jsi to neudělala jinak?“ Pořád se člověk učí. Nejde říct, už jsem zažil všechno a teď všechno půjde. Vždycky nastane situace, kterou jste nezažila a hurá znova.“ T*

*“Asi by znělo líp jakože plánuju, ale je mi bližší tak, jak to vlastně přichází, tak člověk vlastně v práci pořád něco plánuje, takže nějaký jako výhledy do budoucna určitě vždycky jako mám v hlavě, ale je to, že vlastně každý den přijde něco. Máme v organizaci pravidelné setkávání všech vedoucích, na kterých řešíme různé situace, nebo se zaměřujeme na konkrétní téma, jako třeba motivace, komunikace atd.” Ch*

Respondenti sdílí své zkušenosti s vedením týmu a leadershipem. Někteří se učí od svých nadřízených nebo prostřednictvím supervizí. Jiní se také učí prostřednictvím vlastních zkušeností. Nicméně někteří z těchto lidí stále potřebují více podpory od vedení a lepší plán vzdělávání, aby se mohli dále rozvíjet v oblasti leadershipu.

#### **a) Další vzdělávání**

Na základě odpovědí respondentů lze říci, že významným faktorem toho, zda linioví manažeři budou budovat dovednosti leadershipu, je vliv a postoj vrcholového managementu k danému tématu. V případě, že vrcholový management považuje za významné, aby linioví manažeři rostli v oblasti leadershipu, vytváří pro to prostředí a příležitosti. Avšak nikdo z respondentů neuvádí, že by vrcholový management kladl důraz na rozvoj dovedností leadershipu. Pokud klade důraz na rozvoj manažera, tak především se zaměřením na manažerské dovednosti. Samozřejmě je možné počítat s tím, že některé manažerské kurzy mohou rozvíjet i dovednosti leadershipu. Avšak opět, jedná se především o nezáměrný rozvoj.

Respondenti zde popisují různé vzdělávací kurzy a školení, které byly zaměřeny na rozvoj manažerských a měkkých dovedností. Tyto kurzy jim pomohly ve středním? zlepšit komunikaci a spolupráci se svými podřízenými a kolegy. Někteří účastníci také



hledají dlouhodobější a interaktivnější kurzy. Nicméně někteří respondenti zmiňují, že v současné době neexistuje žádný plán dalšího vzdělávání či rozvoje v jejich organizaci.

*„V tuto chvíli chybí lídr (ve vrcholovém managementu), kterého bychom chtěli následovat. Dříve jsem měla plán dalšího vzdělávání, aly nyní ne. To bylo zajímavý, že jako vedoucí odboru tady museli jít třeba na určitý typ vzdělávání. Ale to teď není. Opravdu jsme si sedli tenkrát s vedením organizace, řekli jsme, na jaké typy vzdělávání bychom chtěli jít, čím bychom se chtěli vlastně zabývat. Do toho jsme ještě měli speciální kurz MBTI, že opravdu jsme udělali testy, pak jsme je tady vyhodnocovali. Zjistili jsme i jak pracovat v rámci toho našeho středního managementu, jak buduje dotahovač, kdo je takový ten vizionář. A to bylo úplně super, to musím říct, že bylo jedno z nejlepších vzdělávání, který tady bylo, a hodně nám to pomohlo pak i v práci s našima lidmi. Já jsem věděla, co je moje silná stránka, naopak tam se ukázalo, kde mám ty slabiny, na kterých mám pracovat. Když jsem nastoupila do manažerské pozice, vybrala jsem si kurz od Tudytam “Ze sociálního pracovníka manažerem” a byl to za mě jeden nejlepší kurz z Tudytam. Bylo to opravdu silné.” R*

*„Vlastně naše paní psycholožka, s ní se může člověk domluvit, udělat mini workshopy, třeba se může v nějakých věcech zlepšovat, třeba i v té zpětné vazbě kolegům, což jsme teď vlastně s kolegyněmi využívaly - jak třeba mluvit s nějakým podřízeným, se kterým se nám úplně dobře nespoupracuje. Je to skvělý, protože si tam člověk třeba přináší vlastní konkrétní příklady a může si to i vyzkoušet. No těch kurzů bylo víc. Ještě od Tudytam byl manažerský kurz a právě se to konkrétně jmenovalo z podřízeného nadřízeným a to bylo velmi cenný a myslím, že ten Tudytam má skvělý kurzy.” M*

*„Kurzy jsem už vyčerpala, ono jako ta nabídka je samozřejmě na českém trhu, ale není tak velká, takže já spíš, když už jako jdu formou školení, tak se snažím hledat nějaký jako interaktivní kurzy dlouhodobější. Kurz, který je zaměřený na klienta, na vedení toho klienta v průběhu sociální služby, tak vlastně ty měkké dovednosti jdou pak uplatnit i na ty pracovníky, takže já už dneska jdu spíš tímhle tím směrem. Jinak mám takový ty kurzy vedoucí malého týmu a jak vést ženy. Mám i praxi jako vedoucí a už jsem byla dvakrát jako ve vedoucí pozici, takže jsem měla čas testovat to v průběhu předchozích let. “Kurzy mi hodně pomáhaly ze začátku. Když jsem byla poprvé vedoucí, tak mi bylo dvaadvacet a všichni byli starší než já. Ta jsem z toho byla rozhozená, co těm holkám mám říkat.” G*

*„Žádný plán dalšího vzdělávání či rozvoje u nás není.” L*

*„Pani ředitelka je ráda, že jsem zodpovědná, pečlivá, že tu práci umím rozdělit, že když je něco potřeba, může se na mě obrátit. Kdybych si našla nějaký kurz na management nebo leadership, tak bych to mohla předložit paní ředitelce a následně bychom o tom hovořily. Ale sama od sebe, že by mi to nabídla, to ne.” K*

*„Máme roční hodnocení, kde můžou hodnotit i mě jako vedoucího. Součástí toho je pak vytyčování cíle na další rok. A za ten rok se rekapituluje, čeho se podařilo dosáhnout. Já tam mám právě vytyčené ty měkké dovednosti. Třeba jak motivovat, jak být tím vůdcem. Těch kurzů ohledně vedení je málo. Víím, že je kurz od Tudytam. Ale já jsem vlastně člověk, co se pak i stydí a je to pro mě vyjítí z toho mého pohodlí, tak to pořád odkládám, ale chtěl bych.” S*

*„Tady máme možnost si volit kurzy sami, některé máme dané centrálou právě na rozvoj managementu. Je to různorodé. Nejsem typ, co si načítá moc knížky. Spíše jdu na dobré školení, už víím, u koho to školení je dobré. Může to být školení o motivaci, které je k ničemu a jindy zase slyšíte 3 věty a už vííte, že je dobré. Kurzy jsou zaměřené na vedení týmu, přijímání lidí, na rozvoj lidí, spolupráci týmu, na vypisování výběrových řízení. Prostě takové ty na hodnocení zaměstnání, je to už více manažerské. Spousta z toho se dá – třeba komunikace s klientem je stejně důležitá, jako se zaměstnancem, v tom není moc velký rozdíl. Je tam důležitý pořád to samé.” T*

*„Máme rozvojové zpětné vazby s vedoucí. Je to o tom zhodnotit to působení v organizaci, dostanu zpětnou vazbu, ale i zároveň, jakým směrem má další vzdělávání směřovat. Co se týče kurzů, tak reaguji spíše na aktuální potřebu. My máme povinnost se pravidelně dozdělovat, ale je na mě, jaké kurzy si vyberu. Je to o tom, že u sebe vidím nějaké rezervy, nebo můj nadřizený. V rámci organizace máme různá školení, které vedou psychologové nebo jiní manažeři, kteří se zaměřují na management. Ale neproběhlo žádné uvedení do managementu při převzetí této manažerské pozice.” Ch*

*„Vybíráme si sami kurzy podle potřeby, takže jsem byl například na kurzu o změně zákona o sociálních službách, ale co se týče managementu nebo leadershipu, tak to jsem byl*

*dvakrát. Tím, že jsem si dodělával magistra a některé věci byly součástí školy jako takové, tak mě to v leccem otevřelo oči a posunulo mě to. To bylo ale po mnoha letech vedení (13letech). Škola mi pomohla v kompetenčním modelu, tzn, v tom, abych vyhmátl, v čem je kdo dobrý. Tím jsem se zabýval a načítal o tom.” V*

#### **b) Manažer a prostor k růstu v oblasti leadershipu**

Většina respondentů poté, co jsme dokončili kvalitativní rozhovor, hodnotila setkání velmi pozitivně. Někteří to vnímali jako opětovné získání nadhledu nad svou manažerskou prací a inspirovalo je to v tom, se dále jako manažer rozvíjet, a to například v dovednostech leadershipu.

Z uvedených výroků lze vyčíst, že všichni respondenti si uvědomují důležitost neustálého vzdělávání a rozvoje svých schopností a znalostí. Uvádějí, že je nutné si uvědomit, co jim chybí a co by jim pomohlo ve zlepšení výkonu práce a týmové spolupráce.

G a K se shodují v tom, že hledají způsoby, jak se zlepšit v oblastech, ve kterých cítí nedostatek zkušeností nebo znalostí.

T zdůrazňuje význam situace, kdy je potřeba najít zaměstnance a kurz se nabízí jako řešení aktuální potřeby. Tedy nejenom vývoj vlastních schopností, ale i řešení aktuálních problémů a potřeb týmu a organizace. Toto je významné v situaci, kdy jsou potřeby týmu a organizace v rozporu s vlastními zájmy nebo zkušenostmi.

Ve svém výroku V uvádí, že cítí potřebu růstu v řešení vztahových problémů kvůli tomu, aby tým jako celek fungoval. To ukazuje, že rozvoj komunikačních a mezilidských dovedností je klíčový.

*„Ve chvíli, kdy budeme mít plný tým, tak o tom uvažuji, že bych si našla něco nejlépe samozřejmě sebezkušenostního, abych si to obnovila. Je dobré si občas nechat poradit od toho odborníka.” G*

*„V plánu to určitě je, nějaký kurz na vedení. Sice jsem říkala, že školu už nechci ani cítit, protože to byl hrozný rok, ale už cítím, že nějaké vědomosti potřebuji načerpat, takže doufám, že něco teď najdu.” K*

*„Myslím, že je to kombinace toho, když člověk ví, že mu něco nejde, tak hledá školení. Nebo pak ho zaujme kurz, u kterého si říká, ano, to by bylo skvělé, to potřebuji. Měli jsme období, kdy bylo obtížné najít zaměstnance, nešlo nám to. Nebyli lidi. Ted' už to období končí.*

*A když pak vidíte kurz s názvem Jak vybírat, motivovat a zaškolovat zaměstnance, tak si řeknete, to je přesně to, co nám chybí, a jdete na to. Potřebujete zjistit, jak lépe udělat inzeráty, aby na ně lidé lépe reagovali, v čem to je, že lidé odchází. Tak na takový kurz jdete, protože se sejde potřeba a kurz, který je aktuálně v nabídce. A ještě se sejde, že je to u organizace, o které víte, že je dobrá. Takže pak do toho jdete.” T*

*„Cítím svůj vlastní svízel v řešení vztahových problémů. Cítím potřebu v tom růst. Kvůli tomu, aby tým jako celek fungoval.” V*

Závěrem lze uvést, že manažeři v sociálních službách jsou ochotni a otevření dalšímu vzdělávání a rozvoji svých dovedností, avšak chybí jim podnět ze strany vrcholového managementu, ale i vlastní iniciativa. V důsledku toho jen málo manažerů rozvíjí své dovednosti. Pokud k takovému rozvoji dochází, zaměřuje se převážně na rozvoj manažerských dovedností, které nepřímo mohou podporovat i rozvoj dovedností leadershipu.

### **4.3. Shrnutí výsledků a diskuse**

Shrnutí výsledků výzkumu naznačuje, že manažeři v praxi sociálních služeb nejsou zcela uvědomělí ohledně důležitosti dovedností leadershipu pro úspěšné řízení svých týmů a organizací. Zjištění ukazují, že manažeři neposilují své dovednosti leadershipu vědomě, ale spíše intuitivně, přičemž se spoléhají na své přirozené schopnosti a osobnostní charakteristiky. Výzkum také naznačuje, že je třeba věnovat více pozornosti rozvoji dovedností leadershipu v praxi sociálních služeb, aby byli manažeři schopni lépe řídit své týmy a organizace a dosahovat lepších výsledků.

Je zřejmé, že všichni respondenti jsou otevření pro svůj další profesní růst, avšak doposud se neseťkali s podnětem, který by je nasměroval k vědomému posilování dovedností leadershipu. Proto je rozvoj těchto dovedností nahodilý a neúmyslný. Vychází pouze z jakési vnitřní sebereflexe manažerů. Na základě tohoto procesu sebereflexe se pak většinou rozvíjí především v konkrétních situacích s podřízenými. Vyskytne-li se problém, nehledají primárně odpověď v literatuře či vzdělávacích kurzech. Uvádí, že v problémových situacích se většina z nich může obrátit na své nadřízené, nebo také někteří uvádějí, že mají možnost sdílet své zkušenosti s dalšími manažery buď uvnitř organizace, nebo mimo ni.

Část manažerů uvádí, že je jim poskytnuta podpora od vrcholového vedení k tomu, aby se rozvíjeli v manažerských dovednostech. Tři z devíti respondentů prošli procesem “zaučení” v manažerské pozici, jehož součástí byly například manažerské kurzy, či konzultace (koučink, psycholog, atd.). Je nutné připustit, že některé kurzy či konzultace mohou obsahovat nepřímý rozvoj dovedností leadershipu. Většina respondentů vnímá, že pokud by oni sami dali podnět svému nadřízenému, velmi pravděpodobně by jim bylo umožněno další vzdělávání a rozvíjení v požadované oblasti.

Zároveň dle analýzy dat jasně vyplývá, že vrcholový management organizace hraje klíčovou roli v posilování dovedností leadershipu liniových manažerů v praxi. Vzhledem k tomu, že vrcholový management určuje strategické cíle a směry organizace, je důležité, aby vysoké posty v organizaci zdůrazňovaly a podporovaly vývoj dovedností leadershipu na všech úrovních řízení. Když vrcholový management dává jasný signál, že je rozvoj dovedností leadershipu pro organizaci důležitý a prioritní, liniovní manažeři se budou cítit více motivováni a podpořeni k tomu, aby vylepšili své dovednosti v této oblasti. Díky podpoře a orientaci ze strany vrcholového managementu se také zvyšuje pravděpodobnost, že liniovní manažeři budou mít přístup k odborným školením a vzdělávání zaměřeným na rozvoj dovedností leadershipu, což může mít pozitivní dopad na výkonnost celé organizace.

Rozvoj dovedností leadershipu by měl být systematický a plánovaný. Manažeři by měli mít přístup k relevantním zdrojům a tréninkům, které jim pomohou zlepšit potřebné dovednosti leadershipu. Jak již bylo zmíněno, některé organizace, ve kterých byl výzkum prováděn, již nabízí vzdělávací programy a tréninky pro své manažery, ale jsou zaměřené především na rozvoj manažerských dovedností. Tyto programy by měly být dostupné a měly by být podporovány všemi organizacemi. Zároveň by bylo dobré, kdyby se tyto programy zabývaly nejen zdokonalováním v oblasti managementu, ale aby jejich součástí bylo praktické zdokonalování v oblasti leadershipu.

Navzdory dosaženým výsledkům, je důležité zdůraznit, že výzkum v oblasti rozvoje dovedností leadershipu manažerů v sociálních službách je teprve na začátku a nabízí mnoho možností pro další výzkum a zkoumání této problematiky. V dalším výzkumu by bylo zajímavé se zaměřit na systematický přístup manažerů ke zlepšení svých dovedností v oblasti leadershipu a na vztah mezi rozvojem těchto dovedností a výkonností organizace. Je důležité, aby se výzkum v této oblasti nadále rozvíjel a poskytoval manažerům v sociálních službách potřebné informace pro efektivnější řízení jejich týmů a organizací jako celku.

Velmi úzce se zkoumaným tématem souvisí také otázka, jaký význam přiřkládají vrcholoví manažeři leadershipu a jeho aplikaci při vedení organizací poskytující sociální služby. Toto téma je důležité právě proto, že vrcholoví manažeři jsou ti, kteří mohou dávat impulz liniovým manažerům, aby se dále rozvíjeli. I toto téma má velký potenciál pro další zkoumání. Další otázkou, kterou výzkum přináší, je, zda existuje v neziskovém sektoru a sociálních službách tendence ze strany vedení k nedostatečnému zdůraznění rozvoje liniových manažerů.

Hypotézy, které z prováděného výzkumu vycházejí, jsou následující:

1. Linioví manažeři sociálních služeb často nerozpoznávají důležitost dovedností leadershipu pro úspěšné řízení svých týmů a organizací.
2. Manažeři sociálních služeb obecně spoléhají spíše na své přirozené schopnosti a osobnostní charakteristiky než na vědomý rozvoj dovedností leadershipu.
3. Respondenti jsou otevření pro svůj další profesní růst, ale doposud nebyli nasměrováni k vědomému posilování dovedností leadershipu.
4. Většina manažerů rozvíjí své dovednosti leadershipu spíše v konkrétních situacích s podřízenými, než vzděláváním nebo literaturou.
5. Podpora a orientace ze strany vrcholového managementu může motivovat liniové manažery k vylepšení jejich dovedností leadershipu a může mít pozitivní dopad na výkonnost celé organizace.
6. Kurzy a konzultace mohou být účinným nástrojem pro rozvoj dovedností leadershipu, ale bez podpory od vrcholového managementu je obtížnější získat angažovanost liniových manažerů.
7. Vrcholový management organizace hraje klíčovou roli v posilování dovedností leadershipu liniových manažerů v praxi a určuje strategické cíle a směry organizace.

Během provedení analýzy získaných kvalitativních dat v rámci rozhovorů, jsem prováděla reflexi ohledně kvality dat. S ohledem na vlastní sebekritické zhodnocení je nutné konstatovat, že některé rozhovory nemusely poskytnout dostatečně hluboké informace, které by přinesly podrobnější pohled na konkrétní situace vedení podřízených a posilování dovedností leadershipu. Přestože tyto informace byly získány během výzkumu, existují momenty, kdy by bylo vhodné více se zaměřit na jejich detailnější zkoumání a prozkoumat je tak do větší hloubky.

V závěru lze tedy říci, že manažeři v praxi sociálních služeb často využívají určité prvky leadershipu intuitivně, ale nedělají to vědomě. Z tohoto důvodu je důležité, aby si manažeři uvědomili důležitost leadershipu a snažili se systematicky rozvíjet své dovednosti v této oblasti. Tím by mohli dosáhnout efektivnějšího řízení týmu a zlepšit celkovou výkonnost organizace.

## 5. Závěr

Diplomová práce se věnovala tématu *Leadership ve vedení organizací poskytujících sociální služby*. Cílem bylo odpovědět na hlavní výzkumnou otázku: Jakým způsobem manažer v praxi sociálních služeb posiluje a rozvíjí dovednosti leadershipu?

Vzhledem ke zvolené metodě, tedy kvalitativnímu výzkumu, jsem diplomovou práci strukturovala do dvou částí. První část sestávala z teoretických poznatků, které byly již prozkoumány a popsány v odborné literatuře a v publikacích. Hlavním cílem této části bylo získat dostatečné množství konkrétních informací vztahujících se k tématu leadershipu v managementu sociálních služeb.

V první kapitole této práce byl uveden rozbor pojmu leadership a management, kde byla popsána role manažera a lídra. Dále byly stručně představeny dovednosti leadershipu a význam, který má pro organizace. Druhá kapitola se věnovala manažerům v sociálních službách, avšak toto téma je v české literatuře zpracováváno pouze minimálně, což představovalo určité obtíže. Třetí kapitola se soustředila na téma dovedností leadershipu ve vedení sociálních služeb, které byly zpracovány na základě obecných teoretických poznatků v této oblasti. Poté byly jednotlivé dovednosti umístěny do kontextu sociálních služeb a přiblížen význam, který mají pro tento specifický obor.

Druhá část diplomové práce se zabývala výzkumným šetřením, které mělo za cíl zodpovědět výzkumnou otázku této práce prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s respondenty. Výzkum byl realizován s devíti liniiovými manažery působícími v oblasti sociálních služeb. Respondenti byli vybráni na základě kritéria, že mají pod sebou alespoň dva podřízené pracovníky, ať už sociální pracovníky, pracovníky v sociálních službách, pečovatele nebo další. Respondenti odpovídali na otázky, které se týkaly jejich praktického využívání dovedností leadershipu při řízení svých podřízených.

Cílem praktické části bylo zjistit, zda vybraní manažeři v sociálních službách využívají dovednosti leadershipu při řízení. Výzkumnou otázkou bylo „Jakým způsobem manažer v praxi sociálních služeb posiluje a rozvíjí dovednosti leadershipu?“. Při analýze výsledků výzkumu bylo zjištěno, že manažeři svým způsobem rozvíjejí dovednosti leadershipu. Míra posilování a rozvoje se u každého manažera liší. Způsob, kterým dovednosti leadershipu posilují, je především nahodilý, nazvali jsme jej jako intuitivní leadership. Žádný z respondentů nepojmenoval rozvoj v některých oblastech jako rozvoj dovedností



leadershipu, ani tento vlastní rozvoj nedával do kontextu s tématem leadershipu. Nelze tedy říci, že manažeři v sociálních službách vědomě posilují dovednosti leadershipu.

Během kvalitativních rozhovorů byla získána data, která byla následně zpracována metodou kódování a rozdělena do dílčích kategorií s cílem co nejvěrněji odpovídat kategoriím v teoretické části kapitoly o dovednostech leadershipu v oblasti sociálních služeb. Kategorie byly dále uspořádány tak, aby vytvořily komplexní pohled na zkoumané téma.

Teoretické znalosti se jen částečně shodují s názory respondentů, nicméně u tématu dovedností leadershipu nelze očekávat, že budou respondentům stoprocentně známé. Jedná se především o téma, které vyžaduje záměrné hledání, průzkum, učení se určitých strategií a záměrné budování.

Důležitým výstupem výzkumu je zjištění, že někteří manažeři v praxi sociálních služeb využívají určité prvky leadershipu intuitivně, bez vědomého záměru. Tento fakt ukazuje, že mnoho manažerů si neuvědomuje důležitost vědomého posilování dovedností leadershipu pro úspěšné řízení týmu a celkovou výkonnost organizace.

Někteří z respondentů se rovněž vyjádřili, že v případech práce s podřízenými někdy nevědí, jak postupovat, a chybí jim potřebné nástroje pro efektivnější vedení. Většina se shoduje, že mohou tyto obtížné situace konzultovat s nadřízenými, nicméně pouze malá část z nich uvádí, že vedení připravilo nebo podporovalo školení, které by posílilo jejich dovednosti v oblasti leadershipu.

Respondenti vyjadřují nedostatek iniciativy ze strany vedení k podpoře dalšího rozvoje a vzdělávání v oblasti dovedností leadershipu. Některé ze zkoumaných organizací nabízejí zaučení do manažerské role, avšak tyto kurzy se nezaměřují na posílení dovedností leadershipu. Nicméně některé aspekty dovedností leadershipu mohou být zahrnuty do určitých částí poskytovaného zaškolení.

V průběhu provádění výzkumu mě pozitivně překvapily výsledky, které ukázaly, že manažeři v sociálních službách, podle svého mínění, dokážou úspěšně řídit týmy, i když často nemají specifické manažerské vzdělání. Navzdory tomu, že se vrcholový management organizace ne vždy zaměřuje na jejich rozvoj v oblasti managementu a leadershipu, většina manažerů je schopna aktivně reflektovat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti.

V závěru je třeba zdůraznit, že manažer sociálních služeb je klíčovou osobou v organizaci, která má na starosti správu a rozvoj služeb a poskytování pomoci klientům. Manažer musí být nejen odborně zdatný v oboru, ale musí také být schopen efektivně řídit svůj tým a vést jej k dosažení společných cílů. Pro dosažení tohoto cíle je nezbytné, aby

se manažer naučil využívat různé nástroje a techniky leadershipu a také se věnoval rozvoji svých manažerských schopností.

Vzhledem k rychle se měnícímu prostředí sociálních služeb a vysokým nárokům na kvalitu poskytovaných služeb je klíčové, aby manažeři v sociálních službách byli schopni přizpůsobit se novým situacím a přijímat inovativní řešení, která pomohou organizaci posunout vpřed. V tomto kontextu je využití leadershipu, a zvláště jeho různých nástrojů a technik, velmi důležité a může výrazně přispět k úspěchu organizace.

Výzkum zaměřený na dovednosti leadershipu manažerů v sociálních službách přinesl zjištění, která mohou být využita k dalšímu rozvoji managementu v sociálních službách. Výsledky výzkumu pobízejí navrhnout a realizovat specifická školení a tréninky, které by mohly manažerům pomoci v rozvoji jejich dovedností leadershipu a ke zvýšení výkonnosti organizace. Zároveň lze vedení organizací motivovat k většímu zapojení do rozvoje svých manažerů a k vytváření podmínek pro jejich vzdělávání. Tento výzkum může také sloužit jako inspirace pro další studie v oblasti managementu a leadershipu v sociálních službách.

# ZDROJE

## Odborná literatura

- Armstrong, M. 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing a.s..
- Armstrong, M., Taylor, S. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s..
- Bednář, M. 2012. *Kvalita v sociálních službách*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Bennis, W. 2007. *The Essential Bennis*. John Wiley & Sons.
- Bertocci, D. I. 2009. *Leadership in organizations*. University Press of America.
- Bělohávek, F. 2009. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Blanchard, K., Zigarmi, P., Zigarmi, D. 2017. *Leadership a minutový manažer. Zvyšování efektivity prostřednictvím metody Situačního vedení*. Omega publishing.
- Blažek, L. 2014. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing a.s..
- Charvát, J. 2006. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing a.s..
- Chemers, M. 2014. *An Integrative Theory of Leadership*. New York: Psychology Press.
- Cipro, M. 2009. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada Publishing a.s..
- Cole, G. A. 1993. *Personnel Management: Theory and practice*. London: DP Publications Ltd.
- Coulshed, V., Mullender, A. with Jones, D. N., Thompson, N. 2006. *Management in social work*. Palgrave Macmillan.
- Covey, S. R. 2007. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Praha: Management Press.
- Covey, S. R. 2004. *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*. Free Press.
- Cadwell, M. Ch. 2004. *Leadership skills for managers*. American Management Association.
- Čámský, P., Sembdner, J., Krutilová, D. 2011. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*. Praha: Portál.
- DeVito, J. 2008. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing a.s..

- Disman, M. 2011. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Univerzita Karlova v Praze.
- Drucker, P. F., Hesselbein, F., Kuhl, J. S. 2015. *Peter Drucker's five most important questions: enduring wisdom for young leaders*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Drucker, P. F. 2004. *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*. HarperBusiness.
- Drucker, P. F. 2006. *Drucker The Effective Executive*. HarperCollins US.
- Folwarczná, I. 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing a.s..
- Goleman, D. 2002. *Primal leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Guinn, J. 2017. *The Road to Jonestown: Jim Jones and People Temple*. Simon & Schuster.
- Hejduková, P. 2015. *Veřejné finance: teorie a praxe*. Praha: C. H. Beck.
- Hend, J. 2005. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Hughes, M., Wearing. 2011. *Organizations and Management in Social Work*. London: Sage.
- Jandourek, J. 2012. *Slovník sociologických pojmů*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Janiková, H. 2013. *Týmová spolupráce*. Benepal, a.s.
- Jeklová, M., Reitmayerová, E. 2006. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí.
- Jones, L., Bennett, C. L. 2013. *Leadership in Health and Social Care: An Introduction for Emerging Leaders*. Lantern Publishing Ltd; 1st edition.
- Kolajová, L. 2006. *Týmová spolupráce. Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada Publishing a.s..
- Kotter, J. P. 1990. *What leaders really do*. Harvard Business Review
- Krechovská, M., Hejduková, P., Hommerová, D. 2018. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Grada Publishing a.s..
- Kubeš, M., Šebestová L. 2008. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing a.s..
- Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004. *Manažerské kompetence: Způsobnost výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing a.s
- Kučírek, J., Stýblo, J. a kol. 2017. *Aplikovaná psychologie: vybraná témata*. Praha: Grada Publishing a.s..

- Lukášová, R. Nový, I. 2004. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing a.s..
- Lukášová, R. 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing a.s..
- Matoušek, O. a kol., 2008. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál.
- Matoušek, O. a kol., 2012. *Sociální služby: Legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Portál: Praha.
- Matoušek, O. 2013. *Encyklopedie sociální práce*. Praha: Portál.
- Matoušek, O. a kol. 2022. *Strategie a postupy v sociální práci*. Praha: Portál.
- Maxwell, J. C. 2009. *Každý komunikuje, málokdo naváže spojení: Co dělají neúspěšnější lidé jinak*. Praha: Kontakt.cz.
- Mikulaščík, M. 2015. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing a.s..
- Mišovič, J. 2019. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Praha : Sociologické nakladatelství SLON
- Mladková, L., Jedinák, P. 2009. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk.
- Molek, J. 2011. *Řízení organizací sociálních služeb*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí.
- Molek, J. 2019. *Řízení organizací sociální práce. Vybrané problémy z oblasti marketingu a managementu*. ZSF JU v Českých Budějovicích
- Mühlfeit, J., Costi, M. 2017. *Pozitivní leader*. Brno: Management Press.
- Northouse, P. G. 2021. *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Paschen, M. Dikmaier, E. 2014. *The Psychology of Human Leadership: How to Develop Charisma and Authority*. Springer.
- Pilařová, I. 2016. *Leadership a management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada Publishing a.s..
- Pospíšil, R. 2019. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů v sociální práci*. Ostravská Univerzita.
- Radcliffe, S. 2012. *Leadership: Lídrem jednoduše a přirozeně*. Praha: Grada Publishing a.s..
- Rofuth, T. W., Piepenbring, J. M. 2020. *Management and leadership in social work*. Springer Publishing Company.
- Slavík, J. 2014. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: Jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada Publishing a.s..
- Tang, K. N. 2019. *Leadership and Change Management*. Khon Kaen University: Springer.

- Tepper, B., B. 1996. *Manažerské znalosti a dovednosti*. Praha: Grada Publishing a.s..
- Tierney, S. 2022. *The Leadership Trivium: A Holistic Approach to Leading in the 21st Century*. Routledge.
- Veber, J. & kol. 2009. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.
- Veber, J. & kol. 2006. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.
- Vodáček, L., Vodáčková, O. 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.
- MTD Training & Ventus Publishing ApS. 2010. *Leadership skills*. MTD Training & Ventus Publishing ApS.
- Scottová, K. 2018. *Radikální otevřenost: Jak být silným lídrem a přitom neztrácet lidskost*. Příbram: Jan Melvil Publishing.
- Stýblo, J. 2013. *Leadership v organizaci*. Praha: Ústav práva a právní vědy.
- Škarabelová, S. a kol. 2005. *Definice neziskového sektoru: Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. 1. vydání. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru.
- Tierney, S. 2022. *Leadership. Being, Doing, Knowing*. Woodbridge: John Catt Educational, Limited.
- Wagnerová, I. 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Wu, B. 2013. *New Theory on Leadership Management Science*. Chartidge Books Oxford.

## Internetové zdroje

- Ackerman, C. E. 2019. *Positive Leadership: 30 Must - Have Traits and Skills*. [online] Dostupné z: <https://positivepsychology.com/positive-leadership/> [Accessed 1.2.2023]
- Bednář, V. 2012. *Jak (a kdy) jít příkladem*. Firemní sociolog. [online] Dostupné z: <https://www.firemnisociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/46-jak-a-kdy-jit-prikldem> [Accessed 1.2.2023]

- Bednář, V. 2020. *Rozvoj liniového managementu*. Firemní sociolog. [online] Dostupné z: <https://www.firemnisociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/46-jak-a-kdy-jit-prikldem> [Accessed 13.4.2023]
- Christnet. 2015. *Nacisté vyvraždili dvě třetiny Židů v Evropě*. [online] Dostupné z: [https://www.christnet.eu/clanky/5519/naciste\\_vyvrazdili\\_dve\\_tretiny\\_zidu\\_v\\_evrope.url](https://www.christnet.eu/clanky/5519/naciste_vyvrazdili_dve_tretiny_zidu_v_evrope.url) [Accessed 13.4.2023]
- Corbett, B., Clark, E. 2018. *Social Work Leadership - What Is a Leader? Are You One? Can You Become One?. The New Social Worker*. The social work careers magazine. [online] Dostupné z: <https://www.socialworker.com/feature-articles/practice/social-work-leadership-what-is-a-leader-are-you-one-can-you-become-one/> [Accessed 9.1.2023]
- Danino, D., Metals, V. 2023. *15 Ways Managers Can Improve Their Leadership Skills*. Forbes. [online] Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/02/23/15-ways-managers-can-improve-their-leadership-skills/?sh=ba65d4e632d7> Accessed 14.4.2023]
- Kašparová, E. 2006. *Optimálně formovaná organizační kultura posiluje motivaci pracovníků*. Časopis Sociální práce/sociální práca. [online] Dostupné z: [http://www.socialniprace.cz/soubory/3-2006\\_organizacnikultura-120116134631.pdf](http://www.socialniprace.cz/soubory/3-2006_organizacnikultura-120116134631.pdf) [Accessed 1.2.2023]
- LPO. (2019): *ALARM: WHO zařadila syndrom vyhoření mezi nemoci*. [online] Dostupné z: <http://a2larm.cz/2019/05/who-zaradila-syndrom-vyhoreni-mezi-nemoci/> [Accessed 15.6.2022]
- Masopust, T, 2019. *Sociální pracovník jako manažer*. [online] Dostupné z: <https://tudytam-vzdelavani.cz/socialni-pracovnik-jako-manazer/>. [Accessed 1.2.2023]
- Post, J. (2021). *Can managers Become Leaders?* [online] Dostupné z: <https://www.business.com/articles/can-managers-become-leaders/> [Accessed 7.1.2023]
- Tichá, M. 2013. *Motivace a motivování*. [online] Dostupné z: <http://www.apsscr.cz/ckfinder/userfiles/files/Stránky%20z%20SS%202-2013%20final%20s%2020-25.pdf> [Accessed 15.6.2022]

Zatloukal, L. 2012. *Význam a využití vize v praxi manažerů sociálních služeb*. Časopis *Sociální práce/sociální práce*. [online] Dostupné z: <https://socialniprace.cz/wp-content/uploads/2020/11/2012-2.pdf> [Accessed 10.1.2023]

## **Zákony**

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

Vyhláška MPSV č. 505/2006 Sb. prováděcí vyhláška k zákonu o sociálních službách.

## **Diplomové práce**

Havlíková, A. 2019. *Financování neziskových organizací*. Brno: PF MU.

Tichá, M. 2012. *Pracovní motivace v sociálních službách*. Praha: FHS UK.

## **Seznam tabulek**

**Tabulka č. 1:** Maxwell, J. C. 2009. *Každý komunikuje, málokdo naváže spojení: Co dělají neúspěšnější lidé jinak*. Praha: Kontakt.cz.

## **Seznam příloh**

**Příloha č. 1:** Projekt diplomové práce



## **Příloha č. 1: Projekt diplomové práce**

**UNIVERZITA KARLOVA**

**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Projekt diplomové práce

*„Leadership ve vedení organizací poskytujících sociální služby“*

*Vedoucí práce:*

*Mgr. Petr Vrzáček*

Bc. Michaela Kučerová, DiS.

Osobní číslo: 33341857

Imatrikulační ročník: 2017/2018

Praha 2019

## Formulace a vstupní diskuse problému

Leadership je jednou z podstatných dovedností, kterou by měli manažeři ovládat.<sup>2</sup> Současně není nutností, aby tomu bylo naopak, tedy aby každý lídr byl schopen dobře využívat dovedností manažerských. Řízení, dovednost manažerského rázu, se zabývá tím, jak získávat a využívat efektivně zdroje. Za zdroje v tomto smyslu lze považovat například lidi, peníze, zařízení, informace a další. Leadership je zaměřen na lidi. Jedná se o soubor postupů, které směřují k předání vize, motivaci lidí, burcování lidí k angažovanosti a vytváří loajalitu vůči lídrovi. (Armstrong, 2008, s. 17) Právě o takové dovednosti, kterými se zabývá leadership, by měl každý manažer usilovat a posilovat je.

Organizace sledující současné trendy si silně uvědomují, jaký význam má angažovaný přístup podřízených pro celkový rozvoj. Z obyčejných pracovníků plnících pouhé úkoly manažera, se stávají schopní partneři posouvající instituci dále. Avšak je třeba, aby si vedení takovou sílu uvědomovalo a uplatňovalo v manažerských pozicích vůdcovskou roli. (Kučírek, 2017, s. 102-103)

V současné době se hovoří například o velmi schopných manažerech úspěšných indických společností, kteří kladou velký důraz na leadership. Profesori managementu publikovali výsledky výzkumu v článku s názvem „Leadership Lessons from India“ v Harvard Business Review. Výzkum, který byl prováděn mezi 98 největšími indickými společnostmi, ukázal, že většina dotazovaných úspěch své společnosti nepřisuzuje chytřejší strategii nebo snaze špičkového týmu či dovednostmi spojenými s finančním trhem. Úspěch vidí v investici do lidských zdrojů. Svým přístupem posilují zaměstnance k loajalitě a angažovanosti. Výzkum dále odhalil odpovědnosti, které tito úspěšní lídři považují za prioritu. Mezi nejvýznamnější se řadí odpovědnost za nejdůležitější rozhodnutí ohledně strategie společnosti, odpovědnost být udržovatelem organizační kultury, dále být učitelem, průvodcem a dobrým příkladem svým podřízeným a následně odpovědnost za to být dobrým zástupcem zájmů majitele. (Cappelli, Singh, Singh, Useem, 2010)

V České republice podobný diskurz oproti zahraničí zaostává. V sociální práci se stále málo mluví o posilování dovedností dobrého manažera vést lidi, být schopen do nich investovat a vidět organizaci komplexněji jako živoucí těleso s důležitými procesy. O tom

---

<sup>2</sup> Někteří autoři rozlišují vedení jako aplikovaný leadership a leadership jako vědecký obor, který se zkoumáním mj. vedení zabývá. Je možné ale o leadershipu mluvit i jako aplikovaném vedení.

svědčí například i velmi omezený výběr vzdělávacích kurzů pro sociální pracovníky, kteří se dostali na manažerské pozice.

V praxi se často setkáváme s tím, že do vedoucích pozic jsou dosazováni sociální pracovníci, kteří však nutně nemusí mít zkušenosti s vedením lidí, nemusí znát základy vedení lidí a mohou se pak při práci s podřízenými dopouštět zásadních chyb. Nechceme přeci, aby způsob, kterým budou organizace či instituce vedeny, byl pouze nahodilý a minimálně profesionální. Mělo by být přeci společenským trendem posilovat prestiž profese sociální práce.

Diplomová práce se bude zabývat tím, zda vedení organizací poskytujících sociální služby využívá dovednosti leadershipu při vedení svých podřízených a zda posilují získávání takových dovedností. Vedením je pro tuto práci považován jak ředitel či ředitelka organizace, tak vedoucí služby. Zaměření na tyto pracovní pozice má svůj význam v tom, že se jedná o takové postavení v organizační struktuře, u kterého se předpokládá, že povede své podřízené a bude řídit důležité procesy v organizaci.

Cílem diplomové práce je zjistit, zda v praxi sociálních služeb manažeři vedou své podřízené pouze nahodile, dle nejlepšího svědomí, či záměrně pracují na posilování dovedností leadershipu, jak těmto dovednostem rozumí, zda je považují za významné a zda je využívají v praxi při vedení.

Výzkumnou otázkou tedy bude: „Jakým způsobem vedení organizace poskytující sociální služby posiluje a rozvíjí dovednosti leadershipu u pracovníků ve vedoucích pozicích?“

Teoretická část práce bude vymezovat jednotlivé dovednosti leadershipu, tedy dovednosti, které podporují jednotlivé odpovědnosti zmiňované např. ve výše uvedeném výzkumu na základě dobré praxe úspěšných společností v Indii a tyto dovednosti budou zařazeny do kontextu sociálních služeb. V empirické části se pak bude práce zabývat tím, zda jsou dovednosti využívány a posilovány v praxi vedení organizací poskytujících sociální služby. V případě, že ano, jaký užitek do praxe vedení přináší a jak se to při práci zaměstnanců projevuje?

Dovednosti leadershipu, které by měl manažer posilovat, jsou silně spojeny s tím, jaká je vlastně role lídra obecně. Plamínek (2008, s 158-159) uvádí, že úlohou lídra je definovat myšlenky, tyto myšlenky být schopen prodat a následně pak kontrolovat, zda jsou tyto myšlenky naplňovány. V poslední řadě by měl dále tyto myšlenky podporovat.

Dle mého názoru totiž každý lídr nemusí být nutně manažerem, avšak každý manažer by měl pracovat na tom, aby zdokonaloval své dovednosti leadershipu, neboť tyto dovednosti zásadně přispívají k fungování organizace jako celku.

Jako sociální pracovníci a manažeři chceme posilovat prestiž naší profese, k čemuž může výrazně přispět i dobré vedení organizace, které sebe samo buduje k tomu, aby lépe vedlo své pracovníky a posilovalo jejich dovednosti.

## **Rámcové vymezení teoreticko-metodologického přístupu**

Diplomová práce bude zpracována jako kvalitativní výzkum. Data pro výzkum budou získávána formou polostrukturovaných rozhovorů s vedením organizací, které poskytují sociální služby. Vzhledem k tomu, že takové organizace mívají často rozdílnou organizační strukturu, do výzkumného vzorku budou spadat vždy takové osoby, které se přímo podílejí na vedení organizace, tzn. že se podílí na nejdůležitějších rozhodnutích ohledně směřování organizace a formování její kultury. Měl by to být tedy ředitel či ředitelka organizace a vedoucí služby. Předběžný počet respondentů je nastaven na 12 s tím, že respondenti mohou být z celé České republiky.

Protože oproti konstrukci vzorku v kvantitativním výzkumu, kde by měl vzorek reprezentovat skupinu populace jedinců, je kvalitativní výzkum zaměřen především na reprezentaci populace problémů, jak Disman (2002, s. 304) uvádí, nebude pro výzkum relevantní, s jakou cílovou skupinou organizace pracuje. Pro práci bude nastaveno kritérium velikosti organizace, tedy do výzkumného vzorku lze řadit taková organizace, která má více než 50 zaměstnanců.

Výstupy výzkumu mohou být užitečné právě pro zmapování současné situace vnímání leadershipu při řízení organizací poskytující sociální služby a současně jako příklady z praxe, která může inspirovat ostatní podobně směřující instituce v oblasti řízení a vedení.

V první fázi výzkumu dojde ke zpracování otázek k přípravě polostrukturovaného rozhovoru. Tyto otázky budou přímo souviset a v závěru odpovídat na hlavní výzkumnou otázku. Poté proběhne pilotní rozhovor s prvním respondentem, při kterém si ověřím vhodnost a srozumitelnost pokládaných otázek.

Po prvním rozhovoru vyhodnotím, zda jsou otázky srozumitelné a zda odpovídají a vedou k nalezení odpovědi na hlavní výzkumnou otázku. Po přehodnocení a případné úpravě otázek proběhnou další rozhovory s respondenty a jejich přepis. Následně dojde ke kódování dat, analýze dat a interpretaci. Výzkumná část by měla být zakončena diskuzí nad získanými daty.

# Předběžná představa o struktuře práce

Obsah

Abstrakt

1. Úvod

2. Teoretická část

2.1. Role managementu a leadershipu v organizaci poskytující sociální služby

2.1.1. Základní představení pojmu management a leadership

2.1.2. Role managementu v organizaci

2.1.3. Role leadershipu v organizaci

2.1.4. Propojení managementu s leadershipem

2.2. Profesionální rozvoj manažerů v sociálních službách

2.3. Posilování manažerových dovedností leadershipu

2.3.1. Dovednosti leadershipu

2.3.2. Dovednosti leadershipu posilující dobrý pracovní výkon podřízených

2.3.3. Dovednosti leadershipu posilující zdravou organizační kulturu

2.3.4. Dovednosti leadershipu posilující směřování organizace

3. Empirická část

3.1. Představení výzkumu

3.1.1. Cíl výzkumu

3.1.2. Použitá metodologie

3.1.3. Výzkumný vzorek

3.1.4. Výzkumná otázka

3.1.5. Možnosti zkrácení

3.2. Analýza dat

3.3. Závěr z analýzy dat

3.4. Diskuze nad získanými daty

4. Závěr

Seznam použitých zdrojů

Přílohy

## **Harmonogram zpracování**

Leden – Únor 2019 – Zpracování teoretické části, studie odborné literatury

Březen – Duben 2019 – Příprava výzkumu, následné zpracování výzkumu

Květen 2019 – Závěrečná finalizace a odevzdání diplomové práce

## **Orientační seznam klíčové literatury**

- Armstrong M. (2008). Management a leadership, Grada.
- Disman M. (2002). Jak se vyrábí sociologická znalost. Karolinum: Praha
- Cadwell Ch. M. (2004). Leadership skills for managers, American Management Association.
- Covey S. R. (2016). 7 návyků skutečně efektivních lidí, Management Press.
- Drucker, P. F. a MACIARIELLO J.A. (2008) Management. Rev. ed. New York, NY: Collins
- Folwarczná I. (2010) Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada
- Geropp B. (2014). Tajemství úspěšného vedení lidí, Praha: Grada.
- Hafford-Letchfield T. (2008). Leadership and management in social care, Los Angeles: SAGE.
- Laufer H., (2008). 99 tipů pro úspěšné vedení lidí. Grada Publishing
- Matoušek, O. (2001). Metody a řízení sociální práce, Portál
- Molek, J. (2011). Řízení organizací sociálních služeb, Výzkumný ústav práce a sociálních věcí: Praha
- Plamínek J. (2018). Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu, Praha: Grada.
- Van Zwanenberg Z. (2010). Leadership in social care, London: Philadelphia: Jessica Kingsley.

### **Internetové zdroje**

- Cappelli P., Singh H., Singh J. V., Useem M. (2010). Leadership Lessons from India. Harvard Business Review. [online]. [cit. 8.1.2019]. Dostupné z: <https://hbr.org/2010/03/leadership-lessons-from-india>