



KONEC HODNÝCH VEDOUCÍCH

**Jak skloubit lidskost sociální práce s
nekompromisním manažerským řízením**

Praktický průvodce pro vedoucí pracovníky v sociálních službách



OBSAH

Předmluva: Proč tato brožura existuje

Kapitola 1 — Sřet rolí: Kamarád vs. Šéf na domácnosti

Kapitola 2 — Umění konstruktivní facky

Kapitola 3 — Jak se nenechat citově vydírat podstavem zaměstnanců

Kapitola 4 — Nastavení hranic ve vztahu s opatrovníky a rodinami

Kapitola 5 — Konec hodného vedoucího: Nový začátek

PŘEDMLUVA

Proč tato brožura existuje

EXISTUJE PROFESE, KDE BÝT DOBRÝM ČLOVĚKEM NESTAČÍ. A KDE BÝT JEN DOBRÝM MANAŽEREM NESTAČÍ TAKÉ.

Sociální práce je postavena na empatii, na schopnosti vidět člověka v jeho celé zranitelnosti a stát při něm. Vedoucí pracovník v domově pro seniory, v chráněném bydlení nebo v terénní sociální službě musí mít srdce. To se nedá naučit z příručky.

Zároveň ale vedoucí pracovník řídí lidi. Přiděluje směny, hodnotí výkony, řeší konflikty, propouští zaměstnance, kteří nesplňují standardy, a chrání klienty před pracovníky, kteří jim – třeba i nevědomky – škodí. To vyžaduje páteř. A tu taky nenajdete v příručce o empatii. Tato brožura vznikla z frustrace. Z frustrace nad tím, kolik vedoucích pracovníků v sociálních službách se ocitá v pasti vlastní dobroty. Chtějí být oblíbení. Bojí se konfliktu. Věří, že přátelský tón vyřeší, co nefunguje. A pak se diví, proč tým nefunguje, klienti trpí a oni sami se cítí vyčerpaní. Tato brožura je pro ty, kteří chtějí řídit lépe – ne tvrději, ale jasněji. Pro vedoucí, kteří milují svou práci, ale přestali se bát dělat rozhodnutí. Pro ty, kteří pochopili, že skutečná laskavost vůči zaměstnancům spočívá v jasných pravidlech, spravedlivém hodnocení a odvaze říct nepříjemnou pravdu včas.

Název knihy není provokace. Je to diagnóza. Hodný vedoucí – ten, který se bojí konfliktu, uhýbá zpětné vazbě a buduje vztahy na úkor standardů – způsobuje lidem kolem sebe harm. Svým zaměstnancům bere šanci růst. Svým klientům bere garanci kvality. Sobě bere klid. Je čas s tím skoncovat.

Tato brožura je rozdělena do pěti kapitol. Každá se zaměřuje na jinou oblast, kde se hodný vedoucí ztrácí – a kde může znovu najít sám sebe. Není to jen teorie. Je to pracovní nástroj.

Čtěte s tužkou v ruce

„Nejlaskavější věc, kterou můžete udělat pro svůj tým, je sdělit mu pravdu. Všechno ostatní je jen zdvořilá krutost.“

KAPITOLA 1

Střet rolí

Kamarád vs. Šéf na domácnosti

Tato kapitola pojmenovává základní dilema vedoucího v sociálních službách: touhu být blízkým kolegou a zároveň povinnost být autoritou. Ukazuje, proč obě role existují, kde se kříží — a jak z této křižovatky odejít jako respektovaný lídr.

Jana nastoupila jako vedoucí oddělení před třemi lety. Přišla z řadové pozice – znala tým, sdílela s nimi přestávky, věděla, komu se právě rozpadá vztah a komu se narodilo dítě. Byla jejich kamarádka. A pak se stala jejich šéfkou. Prvních šest měsíců šlo vše dobře. Jana byla vstřícná, týmu vyhovovala, přesouvala směny, zavírala oči nad drobnými výpadky. Zaměstnanci ji milovali. Jenže pak přišel audit, stížnost rodiny klienta a jeden vážný incident na noční směně. Jana zjistila, že přátelství, které budovala, jí znemožnilo dělat svou práci.

Proč vedoucí v sociálních službách padají do kamarádké pasti

Sociální práce vybírá lidi s vysokou empatií. Lidé, kteří vstupují do tohoto oboru, zpravidla sami prošli zkušeností péče – ať jako pečující, nebo jako ti, jimž bylo pečováno. Mají přirozenou tendenci budovat vztahy, vytvářet bezpečné prostředí a vyhýbat se tomu, aby někoho zranili.

Když se takový člověk stane vedoucím, přenáší tyto vzorce do řídicí role. Chce, aby zaměstnanci byli spokojení. Vyhýbá se kritice, protože se bojí narušit vztah. Přesouvá hranice, protože je to vždy výjimka. A tak se z vedoucího stává oblíbený kolega – a z kolektivu se stává tým bez vedení.

Anatomie dvou rolí

Kamarád a šéf nejsou protiklady. Jsou to dvě různé funkce, které vedoucí pracovník potřebuje umět rozlišit a vědomě přepínat. Problém nastává, když se role smíchají – nebo když vedoucí jednu z nich zcela opustí.

- Kamarád nabízí empatii, naslouchá, sdílí, buduje důvěru na základě osobní blízkosti.
- Šéf nastavuje standardy, hodnotí výkon, přiděluje odpovědnost, říká nepříjemné věci.
- Respektovaný lídr dělá obojí – ale v každý moment ví, v které roli právě stojí.

Vedoucí, který se bojí být šéfem, nakonec přijde i o roli kamaráda. Protože zaměstnanci, ač to nahlas neříkají, respekt potřebují. Tým bez vedení se rozpadá zevnitř. A pak přijde agrese, výpovědi a stížnosti.

Signály, že jste sklouzli do kamarádké pasti

- Odkládáte zpětnou vazbu, protože *"ted" je špatný čas*.
- Přesoujete směny, protože vás kolega poprosil s příliš osobním příběhem.
- Nereagujete na drobné přestupky, protože *"to přeci nikdo nezaznamenal"*.
- Zaměstnanci vám říkají věci v důvěře a vy nevíte, jak s nimi naložit jako vedoucí. Bojíte se, co si o vás pomyslí, když budete důslední.

Jak přejít od kamaráda k respektovanému lídrovi

Přechod nesmí být náhlý. Pokud jste byli roky kamarád a najednou se stanete přísným šéfem, zaměstnanci to zažijí jako zradu. Přechod musí být vědomý, postupný a transparentní. Nejprve si sami ujasněte, co se mění a proč. Ne proto, že vás to někdo naučil, ale proto, že jste se rozhodli vést lépe. Pak komunikujte se svým týmem: ne obranně, ale jasně. Řekněte jim, co od nich očekáváte a co oni mohou očekávat od vás. Blízkost a respekt nejsou protiklady. Můžete být vedoucí, kterého zaměstnanci mají rádi – ale ne proto, že vše odpouštíte. Ale proto, že jsou si s vámi jisti. Vědí, kde jsou hranice. A to jim dává bezpečí.

„Zaměstnanci nepotřebují šéfa, kterého milují. Potřebují šéfa, kterému mohou věřit.“

Respektovaný lídr v sociálních službách je ten, kdo svým zaměstnancům umožňuje dělat dobrou práci. Chrání je tím, že nastavuje jasná pravidla. Chrání klienty tím, že vyžaduje jejich dodržování. A chrání sebe tím, že nepřestává být sám sebou.

Cvičení: Test role

Vzpomeňte si na poslední situaci, kdy jste se zachovali jinak, než jste měli, kvůli vztahu se zaměstnancem.

Zapište, co jste cítili. Co jste se báli ztratit? Nyní napište, co by řekl vedoucí, který nemá s tímto zaměstnancem osobní vztah.

Rozdíl mezi oběma odpověďmi je váš prostor pro rozvoj.

KAPITOLA 2

Umění konstruktivní facky

Jak dávat zpětnou vazbu, která motivuje, ale neslevuje z nároků

Zpětná vazba je nejsilnější manažerský nástroj. Zároveň je to nástroj, který většina vedoucích v sociálních službách nepoužívá. Tato kapitola učí, jak dávat zpětnou vazbu, která rozvíjí — aniž by otupovala požadavky na kvalitu.

Představte si, že máte zaměstnance, který opakovaně zapomíná dokumentovat průběh péče. Víte o tom. Zápisy chybí. Ostatní kolegyně to doplácí. Ale ještě jste mu to neřekli – protože *"je to jinak skvělý člověk"* a *"nechcete ho ranit"*.

Toto je nejčastější manažerská chyba v sociálních službách. Nezpětná vazba. Ticho, které má být laskavé – ale ve skutečnosti je zrádné. Zaměstnanec se nikdy nedozví, kde selhává. Nemůže se zlepšit. A vy si hromadíte frustraci, dokud jednoho dne nereagujete přehnaně na maličkost, nebo dokud situace neskončí písemným varováním, které přijde jako blesk z čistého nebe.

Proč se vedoucí vyhýbají zpětné vazbě

Existuje několik dobře prozkoumatelných důvodů:

- *Bojí se narušit vztah. V prostředí sociální práce, kde je sounáležitost klíčová, se negativní zpětná vazba zdá jako nebezpečí.*
- *Nemají strukturu. Nevědí, jak to říci, takže to neřeknou vůbec.*
- *Věří, že zaměstnanec "to ví". Jenže zpravidla neví.*
- *Odkládají – a čím déle odkládají, tím těžší to je. Situace se nabaluje.*
- *Ztotožňují kritiku chování s kritikou osoby. Bojí se, že zaměstnanec uslyší: "Jsi špatný člověk", když chtějí říct: "Tohle jsi udělal špatně".*

Rozdíl mezi kritikou a zpětnou vazbou

Kritika posuzuje osobu. Zpětná vazba popisuje situaci.

Kritika říká: "Ty jsi nespolehlivý."

Kritika generuje obranu.



Zpětná vazba říká: "V úterý a ve čtvrtek chyběly záznamy v dokumentaci. Bylo to tak třikrát za měsíc."

Zpětná vazba generuje reflexi.

Vedoucí v sociálních službách potřebují umět přesně toto rozlišení – nejen v teorii, ale v praxi, ve chvíli kdy jsou pod tlakem, unavení, nebo emotivně zasaženi situací.