



# LEADERSHIP V TRANSFORMACI

**Jak vést organizaci změnou, která má smysl**



# OBSAH

Předmluva: Proč jsem napsal tuto brožuru	4
1. Co je transformace – a co není	6
2. Lídr v době změny: Kdo jste a kdo musíte být	9
3. Strategické myšlení pro ředitele příspěvkové organizace	12
4. Práce s lidmi: Váš největší zdroj i výzva	15
5. Komunikace jako nástroj transformace	17
6. Zřizovatel, legislativa a realita	20
7. Péče o sebe jako podmínka vedení	21
Závěr: Transformace nikdy nekončí	24
O autorovi s Domově Jeřabina	25

# PŘEDMLUVA

---

## **PROČ JSEM NAPSAL TUTO BROŽURU**

V roce 2022 jsem stál před organizací, která prošla jednou z největších změn ve své historii. Domov Jeřabina Pelhřimov – příspěvková organizace zřizovaná Krajem Vysočina se 133 zaměstnanci – transformovala způsob péče o lidi se zdravotním postižením z institucionálního na komunitní model.

Žít ve svém a po svém. Tohle není jen slogan. Je to filozofický závazek, který mění všechno: prostory, procesy, role zaměstnanců, vztah s rodinami klientů, komunikaci se zřizovatelem.

A uprostřed toho všeho stojí ředitel se svým týmem.

Tuto brožurku jsem nenapsal proto, aby bylo hezky. Napsal jsem ji proto, že neexistuje česky psaný praktický průvodce pro ředitele příspěvkové organizace v transformaci. Existují akademické texty, metodiky MPSV, zahraniční literatury. Ale skoro nic, co by říkalo: takhle to vypadá zevnitř, takhle se rozhoduje pod tlakem, takhle se udržuje vize, když vás okolnosti tlačí ke kompromisům.

**„Transformace není projekt. Je to způsob myšlení,  
který musí ředitel žít každý den. „**

Tato brožura je průvodcem – ne učebnicí. Každá kapitola kombinuje teoretický rámec se skutečnými příklady z Jeřabiny. Najdete zde otázky k zamýšlení, nástroje pro praxi a upřímný pohled na to, kde jsem sám selhal a co jsem se z toho naučil.

Je určena ředitelům a vedoucím pracovníkům příspěvkových organizací v sociálních službách. Ale věřím, že si z ní něco odnesou i vedoucí z jiných oblastí veřejného sektoru, kde se dnes mluví o transformaci.

*Pelhřimov, 2026*



Mgr. et Bc. Aleš Urban, DiS., MSc., MBA  
ředitel Domova Jeřabina Pelhřimov

# KAPITOLA 1

## CO JE TRANSFORMACE – A CO NENI

*Nejdůležitější slovo, které používáte každý den – a co opravdu znamená.*

### 1.1 Přetížené slovo

Transformace. Slovo, které dnes zaznívá v každé strategii, každém projektovém záměru, každé prezentaci pro zřizovatele. A přesto, nebo možná právě proto, je nebezpečně prázdné. Pokud nevíme, co jim myslíme, nemůžeme ho řídit.

V kontextu sociálních služeb má transformace v České republice specifický právní a věcný obsah. Jde o přechod od ústavní péče k podpoře života v přirozené prostředí, jak ji definují dokumenty MPSV a závazky plynoucí z Úmluvy OSN o právech osob se zdravotním postižením. Jeřábina tuto cestu nastoupila vědomě a se zřizovatelem – to je zásadní kontextový předpoklad všeho, o čem tato brožura pojednává.

### 1.2 Tři typy zmeň, které ředitel musí rozlišit

Ne každá změna je transformace. Ředitel, který to nerozlišuje, ztrácí energii na nesprávných místech.

## KAPITOLA 2

### LÍDR V DOBĚ ZMĚNY

---

*Kdo jste a kdo musíte být – pět rolí, které musí zvládat každý ředitel.*

#### 2.1 Ředitel jako architekt smyslu

Existuje mnoho teorií leadershipu. Transformační leadership, situační vedení – literatura je bohatá. Nechci reprodukovat to, co najdete jinde. Chci mluvit o tom, co jsem zjistil v praxi.

Ředitel příspěvkové organizace v transformaci plní jednu roli nad všechny ostatní: je architektem smyslu. Jeho úkolem je znovu a znovu odpovídat na otázku: proč to všechno děláme? A dělat to věrohodně – protože lidé poznají, kdy odpověď přichází z hlavy a kdy ze srdce.



LEADER

## KAPITOLA 3

# STRATEGICKÉ MYŠLENÍ

*Pro ředitele příspěvkové organizace v systému, který omezuje.*

### 3.1 Strategické myšlení v systému, který vás omezuje

Příspěvková organizace není firma. Nemáte volné ruce v oblasti financování, odměňování, investic ani v nastavení struktury. Každý nákup nad určitou částku vyžaduje schválení zřizovatele. Mzdová politika je svázaná tabulkovými platy. Personální změny podléhají procesům, které jsou pomalé.

A přesto – nebo možná právě proto – strategické myšlení je pro vás důležitější než pro šéfa firmy. Protože v podmínkách omezené autonomie je způsob, jakým myslíte o budoucnosti, jedině, co skutečně kontrolujete.



## KAPITOLA 4

### PRÁCE S LIDMI

---

*Váš největší zdroj i výzva = 133 lidí, jedna kultura.*

#### **4.1 Celkem 133 lidí, jedna kultura**

Domov Jeřabina zaměstnává přes 130 lidí. Většinu z nich tvoří pracovníci v přímé péči – zdravotní sestry, sociální pracovníci, pracovníci v sociálních službách. Tito lidé jsou jádrem organizace. Bez jejich přesvědčení a angažovanosti žádná transformace nefunguje.

Práce s lidmi v kontextu transformace má tři dimenze: nábor správných lidí, rozvoj tech stávajících a odvahu zbavit se tech, kteří organizaci škodí. O třetí dimenzi se moc nemluví – ale je reálná.

#### **4.2 Jak komunikovat změnu zaměstnancům**

Zaměstnanci se transformace bojí z jednoho důvodu: nejistoty. Co se změní v mé práci? Budu stále potřebný? Zvládnou nové požadavky?