

Březen 2026

# SANKOviny

- Téma: Nové začátky jako korekce směru
- Mezi nádechem a rozhodnutím: Ohlédnutí za společným setkáním
- Program Management v praxi a Klíčový tým
- Téma: Bezpečí



**Než se znovu rozhodneme.**

Jsou chvíle, kdy toho není moc. Je toho **přesně tolik, že už se z toho nedá uhnout**. Rozhodnutí zůstávají na řediteli.

Tým čeká.

Organizace běží.

A někde mezi tím vším stojíme my – lidé, kteří mají nést směr, klid a odpovědnost zároveň.

Právě tady se láme otázka bezpečí.

Ne jako pohodlí, ale jako **základ rozhodování**. Odkud se vlastně rozhodují?

Z klidu, nebo z tlaku?

Setkání Mezi nádechem a rozhodnutím mi znovu potvrdilo, jak moc tenhle prostor potřebujeme.

Prostor na nádech, než se znovu rozhodneme.

**Tématu bezpečí se proto v SANEK Ponte budeme věnovat dlouhodobě** – v úvahách, ve Virtuálních kavárnách PONTE, v programech, které vznikly přímo z reality vedení.

Protože bezpečí není stav.

Je to proces.

A právě od něj se odvíjí všechno ostatní.

**Jaro je čas, kdy se věci znovu probouzejí – ne naráz, ale po kouscích.**

Přejeme vám příjemné čtení SANKOvin a dost prostoru nadechnout se dřív, než se znovu rozhodnete.

*Kateřina Brunclíková*

**Kateřina Brunclíková, ředitelka**  
Telefon: +420 733 755 817, E-mail: katerina.brunclikova@saneck.cz

**Téma**



Tento článek byl napsán pro Univerzitu Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem. Souběžně vychází v univerzitním časopisu Silverius.

**Nové začátky jako korekce směru**

**O tichých začátcích a drobných korekcích, které udržují odbornost živou**

Jednou za čas se přistihnu, že sedím nad textem, který znám **nazpaměť**. Víím, co přijde v další větě, kam argument směřuje, víím, že ob stojí **odborně**. A přesto cítím, že v něm něco chybí. Ne **informace**. Spíš **živost**. Tenhle tichý nesoulad pro mě bývá **signálem**. Ne koncem kapitoly, ale začátkem otázky, zda v tom, co dělám, ještě stojím **celá**.

**Nové začátky** se většinou neohlašují **fanfárami**. Přicházejí **nenápadně**, ve chvíli, kdy věci fungují, ale už **ne úplně dýchají**. **Struktura drží, výsledky se dostávají, smysl nezmišlel** – a přesto se vytrácí **kontakt**. Se sebou, s tématem, někdy i s lidmi, pro které to celé dělám. Právě s tímto pocitem se setkávám u lidí v **akademickém prostředí** překvapivě často. U těch, kteří jsou odborně **silní, pracovití, zodpovědní**. Nezpochybňují systém. Spíš začínají zpochybňovat **sebe v něm**.

**Univerzitní svět** stojí na **kontinuitě**. Na **tradici, návaznosti, předávání poznání**. Jenže kontinuita má i svou **stinnou stránku**. Pokud se **neobnovuje**, může se nenápadně změnit v **setrvačnost**. Ne proto, že bychom něco dělali **špatně**, ale proto, že se proměnil **kontext – studenti, tempo, tlak na výkon, očekávání společnosti**. A my někdy pokračujeme **stejným směrem, jen s větším úsilím**. V takové chvíli není **nový začátek revolucí**. Je **korekcí směru**.

**V pedagogice i managementu mluvíme o odbornosti a expertize často jako o cílovém stavu**. Jenže skutečná **odbornost není hotová**. Je **pohyblivá**. Zahrnuje schopnost **přehodnocovat vlastní přístup, unést nejistotu** a připustit, že odpovědi, které **dříve fungovaly, dnes nestačí**. To není ztráta autority. To je její proměna. Autorita, která nestojí na **neomylnosti**, ale na **schopnosti zůstat ve hře**.

Možná to zná každý, kdo někdy stál u **hřiště**. Tým může mít skvěle **natrénované herní schéma, přesné signály i kondici**. A přesto přijde chvíle, **kdy hra nejde**. Ne proto, že by ji hráči neuměli, ale proto, že se **hraje pořád stejně**, i když se **soupeři i situace změnili**. **Zkušený trenér** v tu chvíli často **neřve**. Spíš **změní postavení, stáhne tempo**, nechá tým znovu „**vidět hřiště**“. Nezahajuje novou sezónu. Jen umožní **nový začátek** uvnitř té stávající.

**Studenti** přicházejí na vysokou školu často s očekáváním **jasných odpovědí. Akademici** s očekáváním, že budou předávat to, co znají. Mezi tím se ale odehrává něco **podstatnějšího**: učíme se **orientovat v situacích**, které **nemají jedno správné řešení**. Právě tady, v **meziprostoru mezi jistotou a otázkou**, vznikají **nové začátky**. Ne jako formální změny, ale jako **posun v postoji**.

Jedna drobná zkušenost z **manažerské praxe** to ilustruje lépe než teorie. Na poradě **vedení organizace** jsme řešili změnu, která byla **racionálně správná – data, rozpočty i plán hovořily jasně**. Přesto se diskuse točila **v kruhu**. **Odpor** nebyl hlasitý, ale **vytrvalý**. V jednu chvíli někdo řekl: „My víme, že to **dává smysl**. Jen máme pocit, že se v tom **ztrácíme**.“ To byl okamžik **nového začátku**. Ne změnou **strategie**, ale změnou **otázky**. Místo „Jak to zavedeme?“ jsme se začali ptát: „Co v tom každý z nás potřebuje, aby se mohl **znovu opřít o svou roli**?“ Rozhodnutí se **nezměnilo**. Změnil se **vztah k němu**.

**Nové začátky** většinou nevznikají přepisováním **plánů**. Spíš **jemným, ale podstatným posunem pozornosti**. Ať už stojíme **před třídou, v laboratoři** nebo ve chvíli, kdy neseme **odpovědnost za směr**, začít znovu často znamená dovolit si **zpomalit** natolik, abychom znovu viděli **celé hřiště – nejen svůj úsek**. To není **slabost akademického světa**. To je jeho **tichá síla**.

**Mezi nádechem a rozhodnutím: Ohlédnutí za společným setkáním**

**Jedním slovem, jedním dechem: DĚKUJI.**

Děkuji vám, **ředitelům a vedoucím pracovníkům** v neziskovém sektoru, kteří jste si udělali čas přijít, kteří jste byli v tento den **s námi**.

Děkuji za vaši účast, za vaše sdílení, za vaši přítomnost Mezi nádechem a rozhodnutím.

Sdíleli jsme spolu příjemnou atmosféru, která byla zásluhou nás všech.

Díky **energii**, se kterou jste přišli, jsme vytvořili **společný prostor** pro to „**nadechnout se**“.

Za jedno krátké odpoledne vzniklo **mnoho myšlenek a nápadů**, které daly energii pro vznik **nových programů**, a zároveň přinesly nový impuls těm, které už dnes **nabízíme**. Na míru **aktuálním potřebám**.

Měli jsme čas i prostor **nadechnout se**, ale možná napřed k tolik potřebnému **“vydechnout”**. Ten nádech pak přišel skoro **spontánně, lehce, v bezpečném prostředí**, jehož jste byli součástí.

A za to dnes ještě jednou **z hloubi duše DĚKUJI**.

Kateřina Brunclíková



## Nový program Management v praxi a představení programu Klíčový tým

### Když rozhodování zůstává na řediteli – a tým není oporou

Rok 2025 byl pro mě rokem intenzivní práce přímo v organizacích. Byla jsem ředitelům nablízku v každodenním provozu – u rozhodnutí, která nešla odkládat, u náročných personálních témat i u tichých nejistot, které k vedení patří.

Právě tahle zkušenost z praxe velmi jasně ukázala, kde dnes vedení organizací nejvíc potřebuje oporu.

A z ní přirozeně vznikly dva programy SANEK Ponte – **Management v praxi a Klíčový tým**. Každý jiný, ale vzájemně propojený.

## Management v praxi

### Oporou ve chvíli, kdy se rozhoduje

Program Management v praxi vznikl z potřeby být s řediteli přímo v realitě jejich práce.

Neučí teorii a nenabízí univerzální návody. **Je manažerskou podporou ve chvílích, kdy se rozhodnutí hromadí, tlak roste a není prostor věci dále odkládat.**

Jde o přímou práci v organizaci – u konkrétních personálních, provozních i strategických rozhodnutí. **Pomáhá vyjasnit priority, nastavit hranice a převést rozhodnutí do skutečného fungování organizace.**

Management v praxi je určen ředitelům, kteří nesou vysokou odpovědnost, chtějí rozhodovat jasně a včas – a přitom neztratit lidskost ani sebe.

Více o programu Management v praxi



## Klíčový tým

### Bez jasného týmu není opora pro ředitele

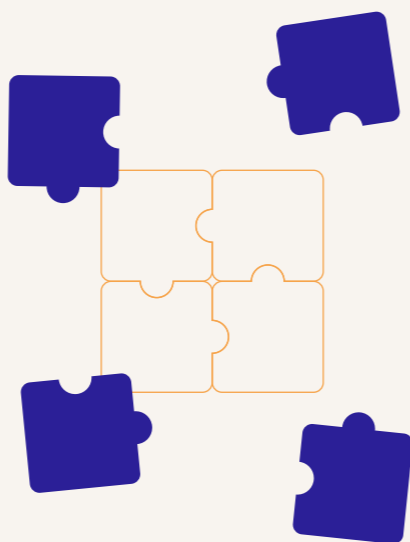
Program Klíčový tým vznikl jako přirozený posun z původního programu Akční tým – přímo z praxe.

Opakovaně se ukazovalo, že **pokud nejužší tým vedení nemá jasno ve svých rolích, hranicích a odpovědnostech, nemůže být skutečnou oporou řediteli ani celé organizaci.**

Klíčový tým se proto zaměřuje na vyjasnění rolí, kompetencí a způsobu spolupráce v nejužším vedení. Vytváří srozumitelný a stabilní základ, díky kterému je **tým čitelný sám pro sebe i pro ostatní – a může nést odpovědnost společně s ředitelem, ne proti němu.**

Bez fungujícího klíčového týmu nelze dlouhodobě řídit ani rozvíjet organizaci.

Více o programu Klíčový tým



## Téma



## Bezpečí

### Bezpečí jako předpoklad rozhodování



Dlouho jsem si myslela, že bezpečí v roli ředitelky vzniká z přehledu. Z kontroly nad situací, z jasných plánů, procesů a rozhodnutí. Z pocitu, že mám věci podchycené a že „to držím“. Praxe mi ale opakovaně ukázala, že bezpečí ve vedení organizace nevzniká z kontroly.

Vzniká z ukotvení.

V roli.

V týmu.

A v organizaci jako celku.

A v SOBĚ.

Než uděláme rozhodnutí, **něco se v nás odehrává**. Únava, tlak, vnitřní napětí. Nebo naopak klid a jistota. A právě z tohoto místa se rozhodujeme – ať už si to uvědomujeme, nebo ne. Rozhodnutí, která děláme z klidu, mají jinou kvalitu než ta, která vznikají ze stažení, strachu nebo z dlouhodobého přetížení.

Ne proto, že bychom byli lepší nebo horší manažeři.

Ale proto, že jsme lidé, kteří nesou odpovědnost.

### Bezpečí jako člověk



První téma

Virtuální kavárny PONTE

Vedení organizace stojí na rozhodování. A rozhodování vždy vychází z konkrétního člověka – z jeho kapacity, energie a vnitřního nastavení. V každodenním tempu není samozřejmostí si všimnout, **z jakého místa se vlastně rozhodují.**

Zda jedním s nadhledem a klidem, nebo už reagují pod tlakem, únavou a očekáváním okolí.

Zda držím směr – nebo ho začínám udržovat silou.

Virtuální kavárna PONTE otvírá toto téma jako **první z celé série kaváren „O bezpečí“**.

Ne jako terapii, a ne jako sebezpytování, ale jako **manažerskou kompetenci**: schopnost rozpoznat, kdy se vytrácí vnitřní stabilita, a co mi pomáhá ji znovu obnovit.

Bezpečí na této úrovni není komfort ani „péče o sebe“ v měkkém slova smyslu.

Je to **schopnost zůstat čitelným lídrem** i ve chvílích, kdy je toho hodně, tlak je vysoký a rozhodnutí mají reálný dopad.

Právě odsud se odvíjejí další roviny bezpečí – v roli ředitele, v managementu i v celé organizaci.

### Proč se tématem bezpečí zabýváme

Téma bezpečí se ve Virtuálních kavárnách PONTE bude vracet z různých stran.

Ale vždy míří ke stejnému bodu – **k rozhodování. K tomu, co všechno musí ředitel unést, aby mohl rozhodovat jasně, včas a dlouhodobě udržitelně.**

Ukazuje se, že bezpečí není stav, do kterého se jednou dostaneme a máme hotovo. • **Je to proces.** • **Práce se sebou, s rolí, s týmem i s organizací.** • A právě proto má smysl se u něj znovu a znovu zastavovat. • Ne proto, abychom zpomalili výkon. • Ale proto, aby **rozhodování mělo pevný základ.**

### Bezpečí v roli ředitele / ředitelky



Ředitelská role je ze své podstaty osamělá. Odpovědnost za lidi, finance i směr organizace **zůstává často na jednom místě**, v konečném důsledku spočívá **na jednom člověku**. Bezpečí v této roli pro mě neznamená jistotu, že se nemohu splést. Znamená vědomí, že **na rozhodování nejsem sám/sama**.

Že existuje prostor, kde lze věci pojmenovat, promyslet a ustát – bez zpochybnění autority a bez nutnosti „mít hned jasno“.

Právě tady vznikl program **Management v praxi**.

Ne jako teoretický model řízení, ale jako **praktická manažerská opora ve chvílích, kdy se rozhodnutí hromadí a není prostor je dále odkládat.**

Je to práce s realitou dnešní doby – s tlakem, změnami a odpovědností – tak, aby rozhodování nebylo proti lidem, ale ani proti řediteli samotnému.

### Bezpečí v organizaci a nejužším managementu



Bezpečí v organizaci nevzniká samo od sebe. Vzniká tam, kde jsou role, odpovědnosti a procesy **jasně pojmenované a čitelné**. Když chybí rámec, vzniká chaos.

Rozhodnutí se vracejí.

Odpovědnost se třídí.

A tlak se postupně přesouvá zpět k řediteli.

Pokud se nejužší management necítí bezpečně, rozhodnutí se zdrhávají nebo zůstávají viset ve vzduchu.

Program **Klíčový tým** vznikl právě z této zkušenosti.

Z opakované praxe, kdy se ukazovalo, že **bez jasně vymezených rolí a důvěry v nejužší vedení nemůže vzniknout skutečná opora pro ředitele**.

Bezpečí v týmu neznamená souhlas se vším.

Znamená **sdílenou odpovědnost**, jasné hranice a schopnost nést rozhodnutí společně.