

**NEUROLEADERSHIP:**  
MODERNÍ NÁSTROJ  
ŘÍZENÍ LIDSKÉHO POTENCIÁLU V  
SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH



*Proč někdy říkáme správné věci, ale lidé je neslyší?*

Konference managementu sociálních služeb, Sepetná

20.2.2026

**Přednášející:** PhDr. Jarmila Holášková

# MAPA NAŠÍ CESTY

*„Nepůjdeme do hloubky neurovědy, ale do hloubky praxe vedení lidí.“*

- I. Reflexe praxe: Proč korporátní recepty pálí pojistky.
- II. Biologická architektura: Evoluční vrstvy mozku a lídr jako termostat.
- III. Lékárnička lídra: Techniky seberegulace.
- IV. Model SCARF: 5 tlačítek sociálního bezpečí.
- V. Adaptace na systémové změny 2026.

# PROČ TRADIČNÍ MANAGEMENT SELHÁVÁ?

Výkon X Vztah

Dotazník spokojenosti APSS ČR

**Specifický tým**

**Zrcadlové neurony** (G.

*Rizzolatti*) → emoce se šíří v

**týmu**

Klíčové výkonnostní indikátory



Zvýšení **allostatické zátěže**

(*McEwen, 1998*)

→ Syndrom vyhoření

**Etický rozpor**

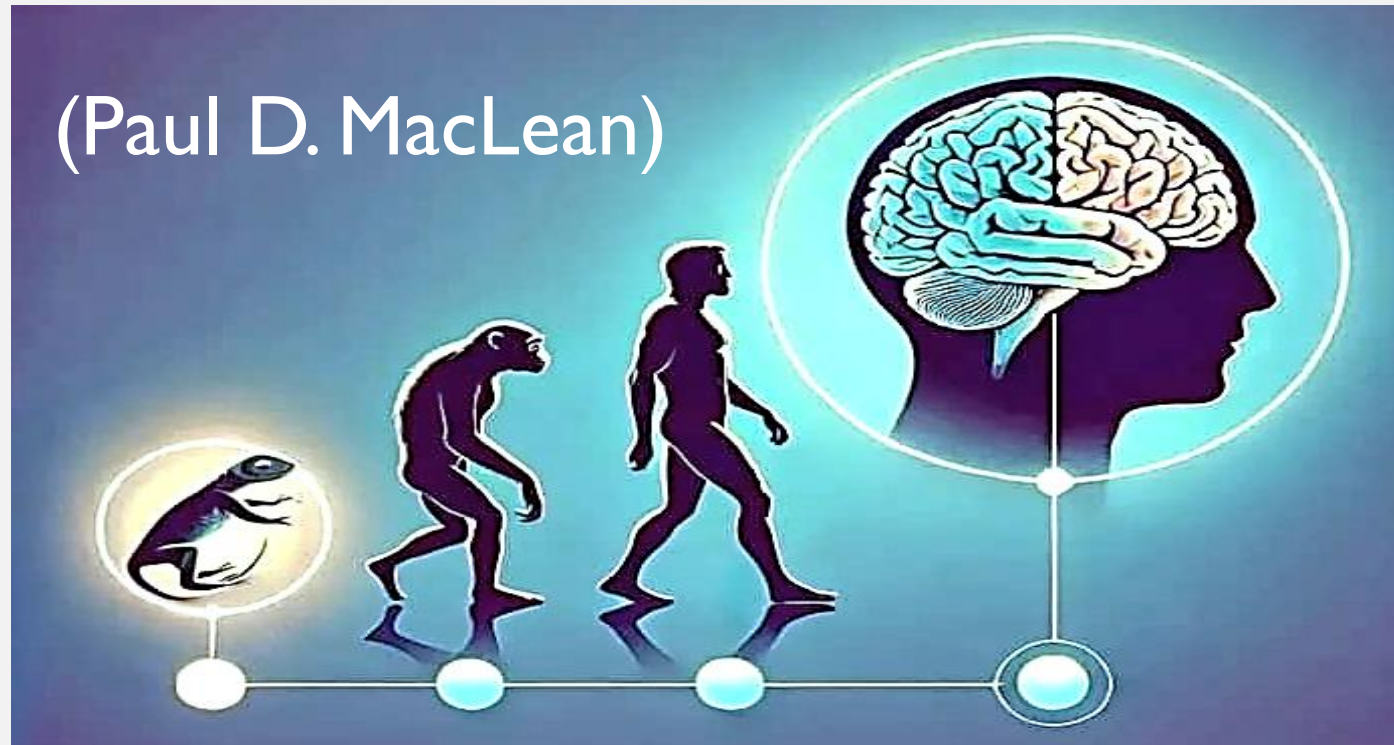
**Ztráta autonomie**

**Emoční odpojení**



*Emoce jsou nakažlivé. Stejně tak klid.*

# HARDWARE NAŠEHO ROZHODOVÁNÍ



„Když jedná ještě, člověk čeká.“

# ÚNOS AMYGDALOU

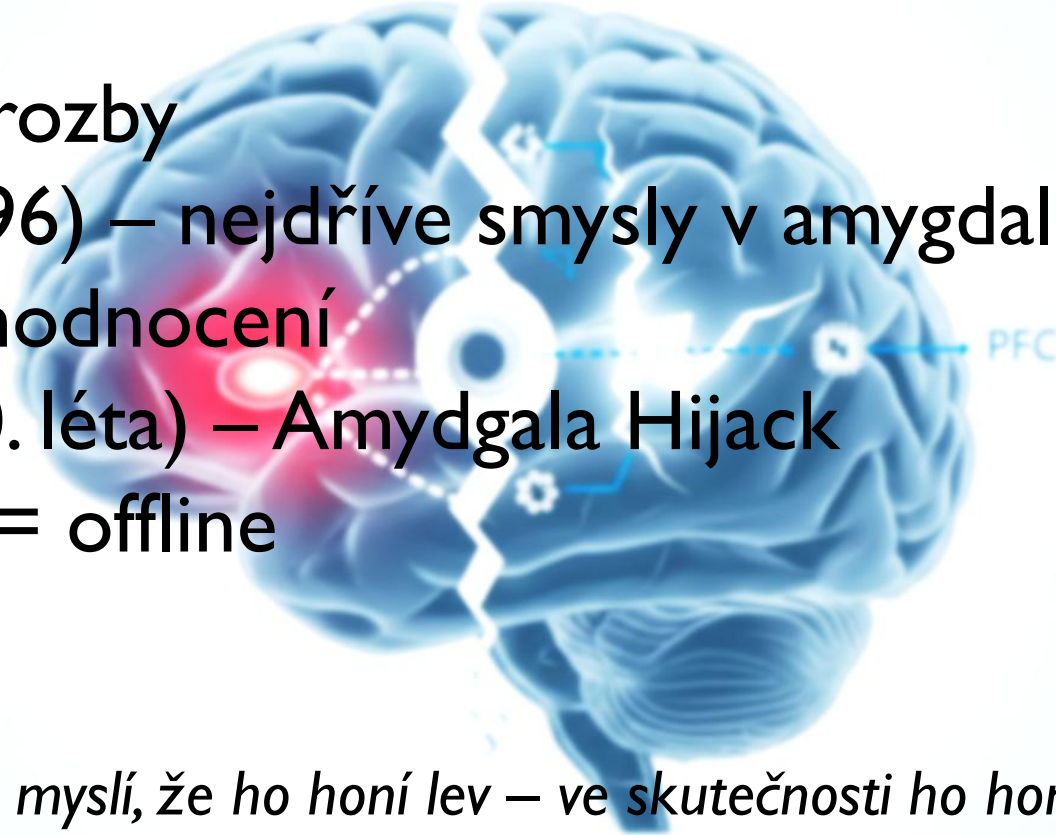
**Logika nefunguje, když v hlavě „nejde elektrina“.**

Amygdala = radar hrozby

Joseph LeDoux (1996) – nejdříve smysly v amygdale pak neurokortexové vyhodnocení

Daniel Goleman (90. léta) – Amygdala Hijack

Prefrontální kortex = offline



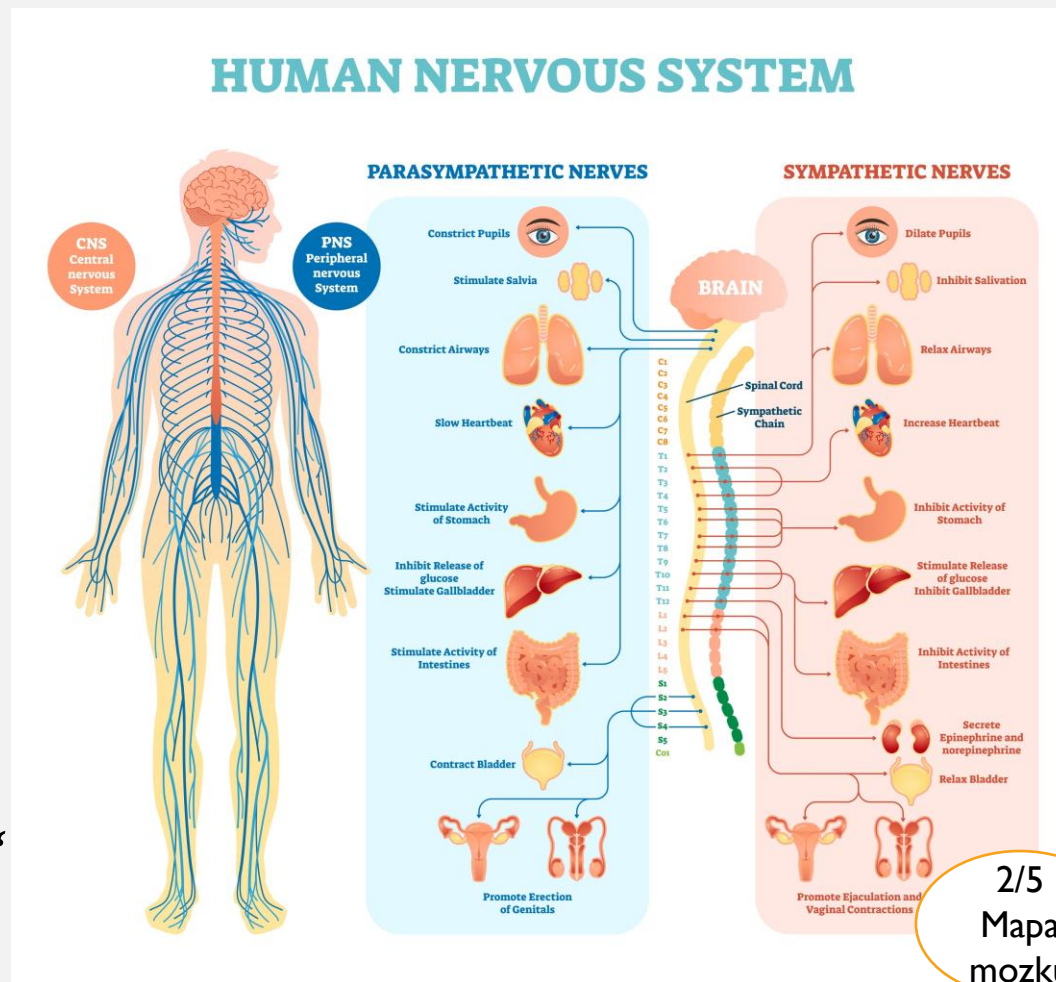
*„Mozek si myslí, že ho honí lev – ve skutečnosti ho honí inspekce.“*

# LÍDR JAKO BIOLOGICKÝ TERMOSTAT

## Polyvagalní teorie (S. Porges)

**ANS: Sympatikus / Parasympatikus**  
**Ventrální vagus** = sociální angažovanost  
**Sympatikus** = boj / útěk  
**Dorzální vagus** = zamrznutí, odpojení  
**Bezpečí** = předpoklad spolupráce

„Bez pocitu bezpečí se rozum do porady nedostane.“



# LÉKÁRNIČKA LÍDRA

**4 kroky k záchraně neokortexu:**

**Pravidlo 90 vteřin**

**Vytřesení (Antilopa)**

**Řízený dech**

**Pojmenování Emocí, Prvotní vzpomínka, 5-4-3-2-1**

*„Váš klid je signálem bezpečí, který tým vrací z údržby ke kvalitě.“*



# HROZBA VS. ODMĚNA

*„Změnou prostředí měníme mozkový režim lidí.“*

## **Režim HROZBY**

**Dorzální vagus + sympatiku**

- obrana
- zúžené myšlení
- konflikty
- „my vs. oni“

## **Režim ODMĚNY**

**Ventrální vagus + neokortex**

- spolupráce
- otevřené myšlení
- kreativita
- zapojení

## MODEL SCARF (DAVID ROCK)

**Status Certainty Autonomy Relatedness Fairness**

Výzkum fMRI, University of California, Neuroleadership  
Možek nerozlišuje mezi „Sáhli mi na status“ a „Dostal jsem facku“.

Důsledek: **SCARF okamžitě vypíná neokortex a další kognitivní funkce.**

*„Když lidem sebereme volant, nezačnou jezdit lépe. Začnou **brzdit ruční brzdou**“*

## I. STATUS (POZICE)

Status v mozku: Ovlivňuje, zda jsme v neokortexu (klid), nebo v amygdale (poplach).

Reakce FFF při ohrožení statusu:

Boj: Agrese, hádka.

Útěk: Odchod, nemocenská.

Zamrznutí: Apatie, „údržba“.

Klíč ke kvalitě: **Status roste tam, kde je slyšet hlas experta z praxe.**

*„Status = chci, aby se se mnou mluvilo jako s odborníkem, ne jako s dítětem.“*

## 2. CERTAINTY (JISTOTA)

### **Mozek jako predikční stroj.**

Hrozba: Nejistota = Energetický overload (aktivace insuly).

Odměna: Transparentnost procesu (kdy a jak se věci dozvíme).

*„Mozek nesnáší nejistotu víc než špatnou zprávu.“*

### 3. AUTONOMY – POTŘEBA KONTROLY

**Nízká autonomie + vysoké nároky = Vyhoření a nemoci srdce.**

Hrozba: Mikromanagement rigidní nařizování každého kroku.

Odměna: Možnost volby, spoluúčast na organizaci směn.

*„Když lidé nemají vliv, odpojí se.“*

## 4. RELATEDNESS – SOUNÁLEŽITOST

**Přítel vs. Nepřítel (Oxytocin vs. Amygdala).**

Hrozba: Izolace bolí jako zranění.

Odměna: Buddy systémy, ranní rituály „Jak se máte?“.

*„Mozek rychle rozlišuje: patřím sem – nepatřím sem.“*

## 5. FAIRNESS – SPRAVEDLNOST

### **Detektor znechucení v insule.**

Hrozba: Nespravedlnost = Biologická stopka spolupráci.

Odměna: Jasná a veřejná kritéria pro odměny a služby.

*„Pocit křivdy vypíná spolupráci.“*

## ADAPTACE NA SYSTÉMOVÉ ZMĚNY 2026

Změny v dávkách PPP, SSP, Digitalizace JMHZ

**S – Podpora odborné role personálu.**

**C – Jasný harmonogram (žádné „uvidíme“).**

**A – Možnost volby při zavádění.**

**R – Jsme v tom spolu – sdílení obav.**

**F – Jasná a stejná pravidla pro všechny.**

„Když zklidníme amygdalu, uvolníme ruce pro práci.“

## CO SI ODNĚST

**SCARF není teorie, je to biologie spolupráce.  
Lídr je strážcem bezpečí (neokortexu) svého týmu.  
Organizace, kde se lidé nebojí chyb, ale společně  
hledají řešení.**

„Klidný lídr = klidný tým.“



## DOPORUČENÉ ZDROJE A KUDY DÁL

**Odborné portály a metodika:** [www.apsscr.cz](http://www.apsscr.cz)

**Klíčová literatura k Neuroleadershipu:**

David Rock: Jak pracuje váš mozek (Základní příručka pro model SCARF).

Stephen Porges: Polyvagalní teorie (Jak porozumět nervovému systému týmu)

Matthew Lieberman: Sociální mozek (Proč je pro nás sounáležitost otázkou přežití).

**Seberegulace a praxe:** [www.psychoterapie-frenstat.cz](http://www.psychoterapie-frenstat.cz)