



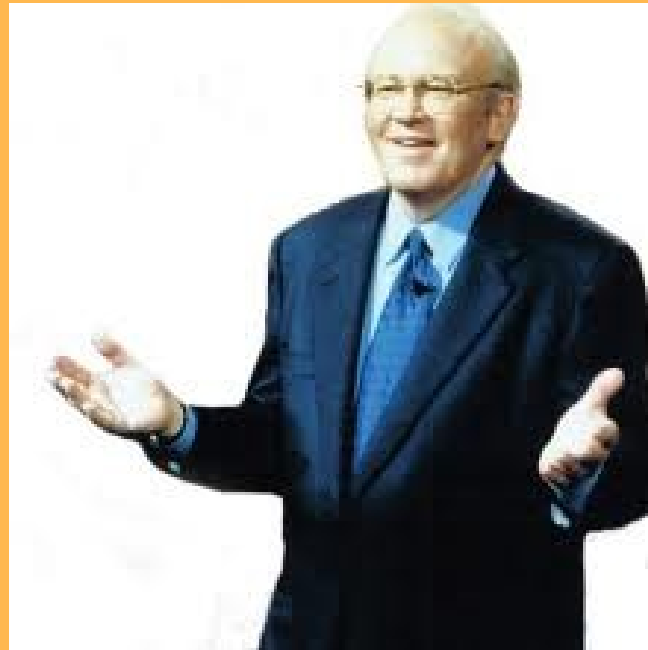
Manažerský koučink

Situační vedení pracovníků (Leadership) Vedení týmů

**Milada Blažková
19.10.2010**



Kenneth Blanchard – model Situation Leadership II





Obsah a cíle prezentace

- Seznámení s modelem Situation Leadership II
- Výklad jádra s případovými studii a skupinovými pracemi
- Diskuze nad modelem



Základní pojetí situačního vedení



Co je vedení lidí ve významu situačního vedení?

- Vedení lidí je proces ovlivňování, je to práce s lidmi pro splnění jejich úkolů a současně úkolů organizace**
- Co je efektivní vedení lidí?**
- Co je důležité pro vás jako vedoucího není to, co se stalo pokud jste u toho byl/-a, ale to, co se stalo pokud jste u toho nebyl/-a**



Definice stylu vedení

- Styl vedení je vzorec chování a jednání, který užíváte při vedení ostatních a který je také tak vnímán lidmi, které vedete**



Důvěra v hodnoty lidí

- Lidé se mohou a chtějí rozvíjet
- Vedení lidí je druh partnerství
- Lidé dychtí po zapojení do činnosti a po otevřené komunikaci
- Situační vedení není něco, co činíte lidem, ale to, co činíte s nimi pro ně



Tři základní dovednosti pro situační vedení

1. Rozpoznání	Ochota a schopnost vidět situaci a objektivně ji zhodnotit z pohledu potřeb rozvoje zaměstnance pro rozhodnutí o tom, který styl vedení je v dané situaci nejvhodnější pro danou úlohu nebo splnění zadání, která před zaměstnancem stojí
2. Pružnost v přístupu	Schopnost komfortního použití různých stylů vedení
3. Partnerství pro výkonnost/dohoda o stylu vedení	Dosažení shody se zaměstnancem ohledně stylu vedení potřebného pro dosažení individuálních cílů zaměstnance



Záleží vždy na situaci

Různé přístupy pro různé zaměstnance

**Různé přístupy pro stejné zaměstnance...
v závislosti na úkolu, který je plněn**

**Neexistuje žádný nejlepší styl vedení. Vždy
záleží na situaci**



1. Situace



Rozpoznání situace

- Je to první ze tří dovedností správného užití situačního vedení zaměstnanců**
- Jaké máme situační proměnné?**



Situační proměnné

- Organizační proměnnost**
 - Firemní kultura**
 - Velikost stability nebo změny**
 - Očekávání šéfů či kolegů**
 - Současná výkonnost organizace**

- Úkolová proměnnost**
 - Časové nároky**
 - Vážnost / důležitost**
 - Komplexnost**
 - Unikátnosti**



Situační proměnné

- Proměnnost vedoucího**
 - Odborná a manažerská kompetence a kompetentnost**
 - Odhodlání, zainteresovanost**
 - Osobní výkonnost**

- Proměnnost zaměstnance**
 - Odborná a manažerská kompetence a kompetentnost**
 - Odhodlání, zainteresovanost**
 - Osobní výkonnost**



Úroveň rozvoje

- Úroveň rozvoje je závislá na úkolu, nikoli na individuální úrovni potenciálu zaměstnance**

- Kompetence (pravomoci) versus kompetentnost (odborné předpoklady)**
 - Znalost a dovednosti ve vztahu k úkolu**
 - Znalost a dovednosti ve vztahu k přenositelnosti**

- Odhodlání, zainteresovanost**
 - Motivace**
 - Sebedůvěra, jistota zvládnutí úkolu**



Základní čtyři úrovně rozvoje

Vysoká	Střední - vyšší	Střední - nižší	Nízká
Vysoké odborné předpoklady	Střední až vysoké odborné předpoklady	Nízké až více než základní nutné odborné předpoklady	Nízké a méně než nutné odborné předpoklady
Vysoké odhodlání	Proměnlivé odhodlání	Nízké odhodlání	Vysoké odhodlání
R4	R3	R2	R1



**Rozvinutá
odbornost**



**Rozvíjející se
odbornost**



Úrovně rozvoje osobnosti

- ❑ **R1 – nízká až mizivá odbornost a vysoké odhodlání**
 - ❑ Zaměstnanec je nadšený a odhodlaný ke splnění úkolu, ale má nízkou odbornost („nadšený začátečník“)
- ❑ **R2 – nízká či více než základní odbornost a nízké odhodlání**
 - ❑ Zaměstnanec na této úrovni si rozvinul svou odbornost vzhledem k zadanému úkolu, ale často je frustrován a demotivován vlivem nenaplněných očekávání. Výpadek odhodlanosti splnit úkol je přirozený a vhodným stylem je vedení jej lze snadno překonat
- ❑ **R3 – střední až vysoká odbornost a proměnlivé odhodlání**
 - ❑ Zaměstnanec má dostatečné schopnosti a odbornost k plnění úkolu, ale jeho důvěra či sebedůvěra může být otřesena a to poznamenává jeho motivaci. Motivace může být nízká i díky nějakým problémům v pracovní, ale i nepracovní (osobní) sféře života
- ❑ **R4 – vysoká odbornost a vysoké odhodlání**
 - ❑ Zaměstnanec je expertem na daný úkol a má vysokou sebedůvěru, odhodlání a je motivován



Pravidla pro rozpoznání situace

- Rozvoj odbornosti záleží na daném úkole (nikoli na osobnosti zaměstnance)**
- Rozpoznejte dobře prokázanou úroveň znalostí a dovedností, nikoli potenciál k zvládnutí úkolu**



Úroveň odbornosti

Případová studie (15 minut)



Potřeby R1

- Ocenění nadšení a přenositelných znalostí a dovedností**
- Jasně cíle, úkoly**
- Standard toho, jak by měl úkol být vyřešen**
- Informovat o tom, jak data o výkonnosti budou pořizována a sdílána**
- Nepsaná pravidla „jak to tu chodí“**
- Informace o úkolu a o organizaci**
- Praktický výcvik**
- Akční plán, nasměrování (jak, kdy, s kým)**
- Časové určení, termín**
- Priorita**
- Hranice / omezení, limit pravomoci a odpovědnosti**
- Častou zpětnou vazbu ohledně dosažených výsledků**



Potřeby R2

- Jasný cíl, úkol**
- Perspektiva**
- Častá zpětná vazba ohledně dosažených výsledků**
- Pochvala, ocenění za učiněný pokrok v odbornosti**
- Ujištění, že není problém pokud se něco nezdaří, stane se chyba („Nikdo nejsme dokonalí“)**
- Vysvětlení důvodu úkolu („proč?“)**
- Možnost diskutovat případné obtíže**
- Podíl na rozhodování a podíl na řešení problémů**
- Povzbuzování**



Potřeby R3

- Možnost poskytnutí vhodného mentora či kouče
- Možnost vyjádřit znepokojení a pochyby
- Podporu a povzbuzení pro rozvoj dovedností řešit problémy
- Pomoc při objektivním hodnocení dovedností tak, aby bylo dosaženo větší sebedůvěry
- Uznání a ocenění vysoké úrovně odbornosti i výkonnosti
- Odstranění objektivních překážek (překážky z třetí strany)
k naplnění cíle

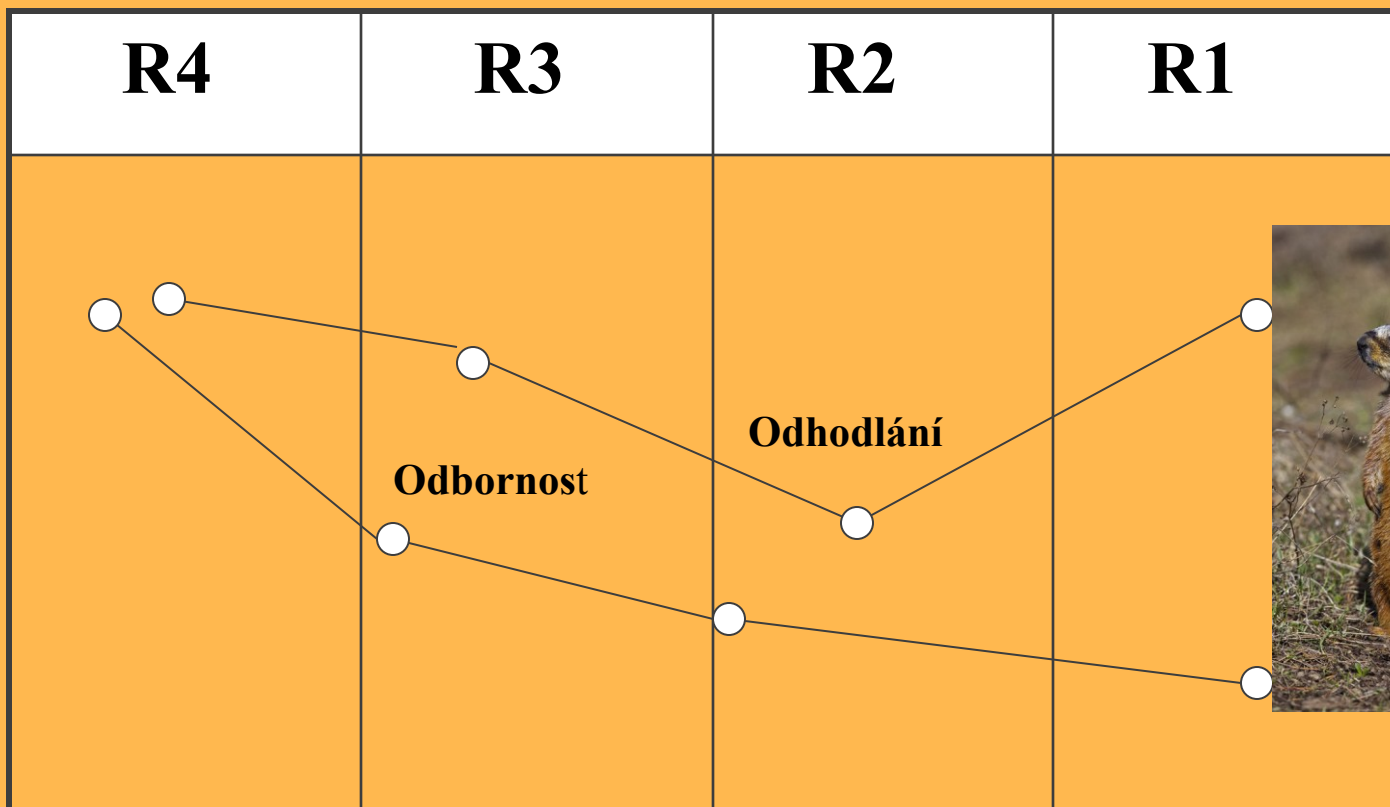


Potřeby R4

- Spektrum nejrůznějších výzev**
- Vedoucí, který je spíš mentorem a kolegou nežli šéfem**
- Uznání za příspěvek k celkovému dílu**
- Samostatnost a pravomoce**
- Důvěra**



Čtyři úrovně rozvoje





2. Styly vedení

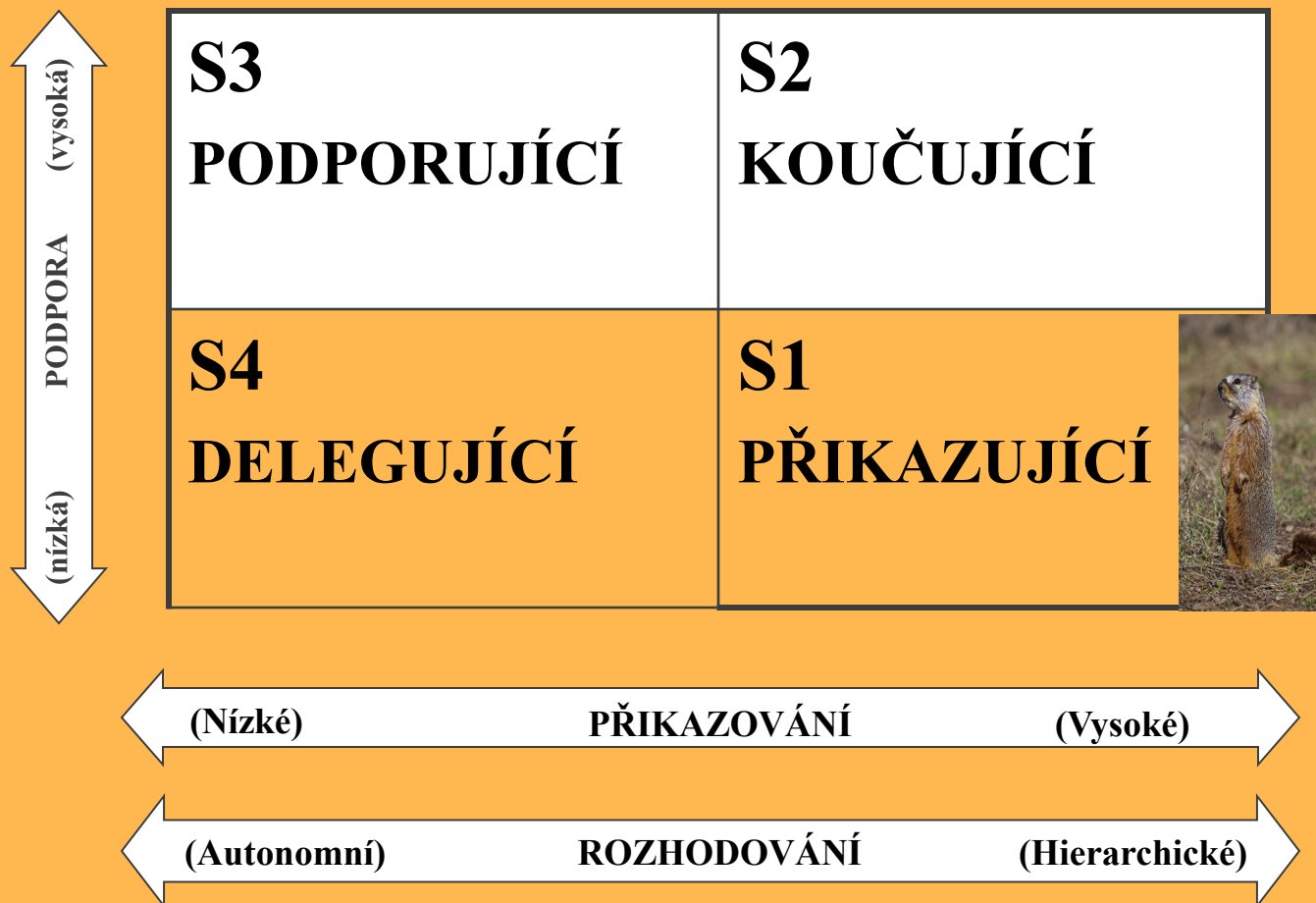


Příkazový a podpůrný styl vedení

- Příkazový styl vedení odráží skutečnost, že:**
 - vedoucí říká zaměstnancům, co dělat, kdy a jak
 - jsou výrazné role nadřízeného a podřízených
 - výkonnosti je dosahováno ponejvíce jen pod dohledem vedoucího
- Čtyři klíčová slova příkazového stylu vedení**
 - strukturovanost
 - organizovanost
 - vyučování
 - dohled
- Podpůrný styl vedení odráží skutečnost, že:**
 - užívá se hodně oboustranná komunikace
 - vedoucí více naslouchá, podporuje a povzbuzuje
 - podřízení jsou zapojeni do rozhodování
- Čtyři klíčová slova podpůrného stylu vedení**
 - povzbuzování
 - naslouchání
 - vyptávání se
 - vysvětlování



Dvourozměrný model stylů vedení





Příkazový styl vedení obsahuje:

- ❑ **Nastavování cílů a úkolů – definování úkolů ve velkém detailu s příkladem dobrého řešení a s udáním způsobu vyhodnocování výkonnosti.**
- ❑ **Plánování a organizování práce dopředu – organizace zdrojů, akční plán a plán rozvoje pro zaměstnance pro získání nových dovedností.**
- ❑ **Identifikace priorit – vysvětlení zaměstnancům, co je důležité.**
- ❑ **Vyjasnění rolí – jak vedoucího, tak i podřízených, vysvětlení rozhodovacích pravomocí a odpovědností.**
- ❑ **Nastavení časového rámce a dílčích i celkových termínů.**
- ❑ **Stanovení metod hodnocení a kontroly, časté poskytování zpětné vazby ohledně dosaženého výsledku.**
- ❑ **Výuka zaměstnanců o tom, jak splnit specifické úkoly.**
- ❑ **Dohled nad postupem prací.**

Poskytnutí odpovědi na otázky „Co“ a „Jak“ je základem pro Příkazový styl vedení (direktivní styl).



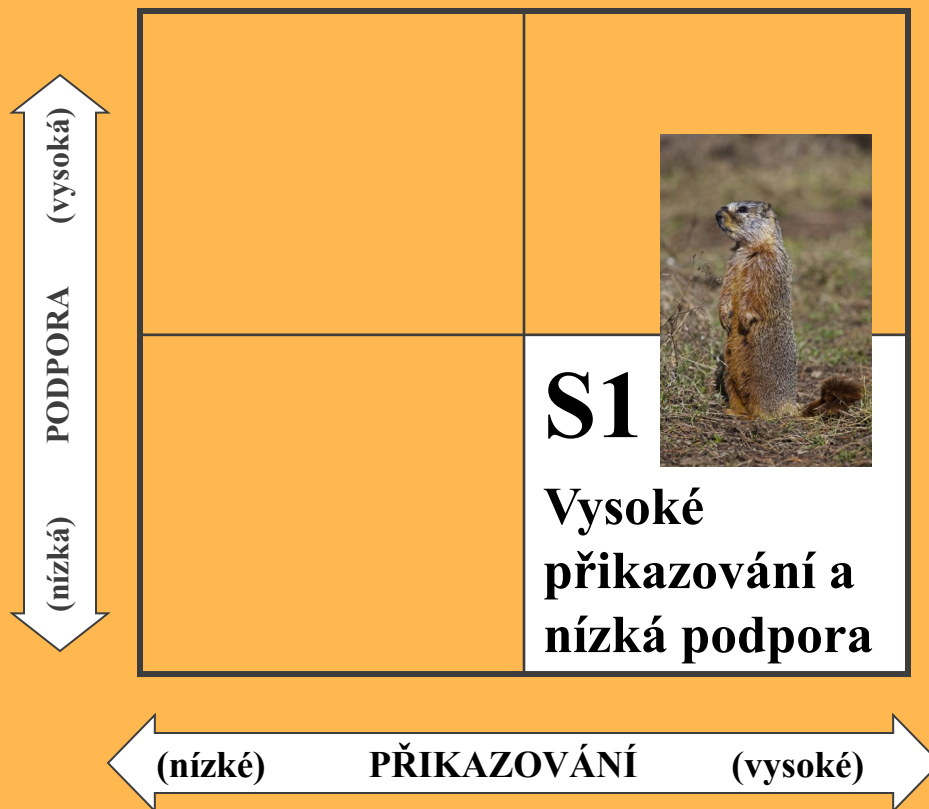
Podpůrný styl vedení obsahuje:

- Povzbuzování, opakované ujišťování a oceňování zaměstnanců ve stylu ocenění jejich práce.
- Naslouchání zaměstnancům a jejich pracovním i mimopracovním problémům.
- Zapojení zaměstnanců v rozhodovacím procesu formou dotazů na vstupní informace a na návrhy řešení.
- Vysvětlení otázky „Proč?“
- Povzbuzování samostatného a sebevědomého řešení problémů.
- Zajištění přístupu k informacím organizace.
- Povzbuzování a podpora týmové práce.
- Vynechání jakýchkoli zbytečných informací o sobě samém (skromnost).

Naslouchání a povzbuzování sebevědomého řešení problémů jsou dvě nejdůležitější oblasti Podpůrného stylu vedení zaměstnanců.



Jak pracuje vedoucí užívající styl S1



- Uznává nadšení zaměstnance pro dané úkoly
- Uznává přenositelné znalosti a dovednosti zaměstnance
- Uznává výsledky dosavadní práce
- Identifikuje žádaný výstup, cíle a termíny plnění
- Definuje příkladné naplnění cíle (jak to má vypadat)
- Naplánuje trénink zaměstnance pro žádané dovednosti
- Vede plánování úkolů činí většinu rozhodnutí o tom, co, kdy a s kým
- Poskytne nezbytné direktivy a instrukce
- Vede řešení problémů
- Provádí časté kontroly postupu prací a zpětnou vazbu



Jak pracuje vedoucí užívající styl S2



- Zapojí zaměstnance od identifikace problémů a do stanovení úkolů
- Poskytne podporu, ujištění a ocenění
- Naslouchá / nabízí zaměstnancům možnost diskutovat problémy a sdílet nápady
- Zapojí zaměstnance do řešení problému a do rozhodovacího procesu
- Učiní finální rozhodnutí ohledně plánu úkolů po vyslechnutí všech námitek a nápadů zaměstnanců
- Poskytne nasměrování a koučuje zaměstnance v rozvoji jejich znalostí a dovedností
- Vysvětlí důvody pro rozhodnutí určeného postupu řešení úkolů
- Poskytne odhad, jak dlouho by co mělo trvat a jaký je stav naplňování tohoto časového rámce
- Definuje, jak by měl vypadat dobrý výsledek a postup a jak se bude společně se zaměstnanci hodnotit naplňování cíle a výkonnost
- Pokračuje v poskytování časté kontroly a poskytování zpětné vazby

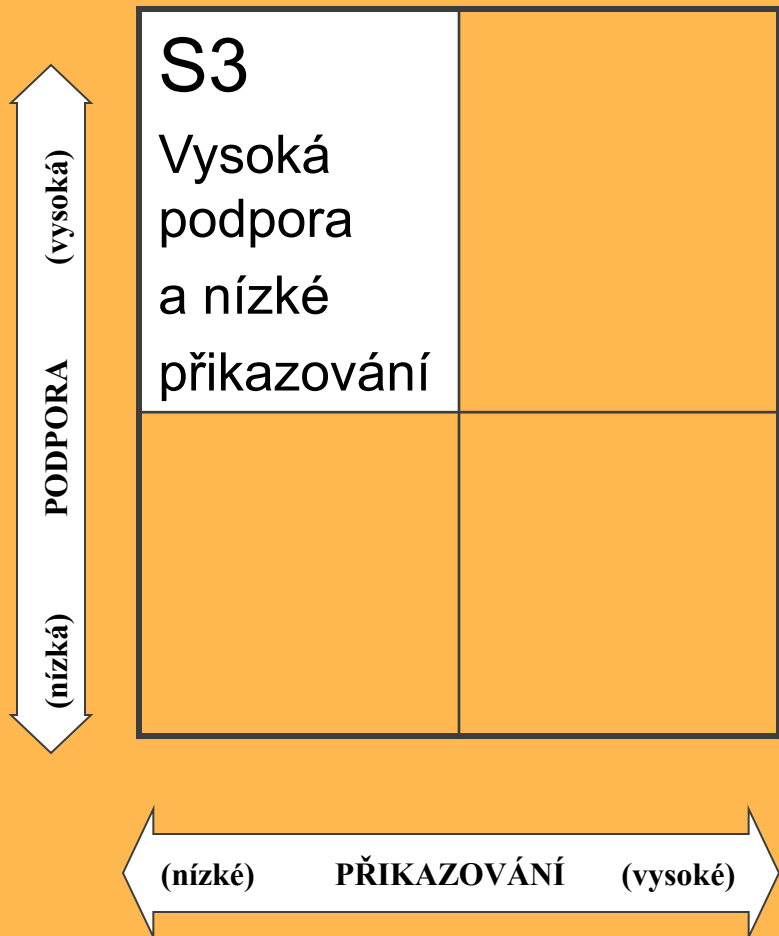


Čím se liší styl S2 od stylu S1

- Je tam více podpory, ocenění, oboustranné komunikace, zapojení zaměstnanců do rozhodování a řešení problémů
- Místo přikazování je tam více vysvětlování
- Místo přikazování je tam více objasňování
- Místo důrazu na „jak“ a „co“, je tam důraz na „proč“.



Jak pracuje vedoucí užívající styl S3



- ❑ Sdílí odpovědnost za určení problémů a nastavení cílů se zaměstnanci
- ❑ Žádá zaměstnance o iniciativu v plánování úkolů a řešení problémů
- ❑ Slouží jako nestranný arbitr pro povzbuzování zaměstnanců k diskuzi nad problémy a nápady na jejich řešení
- ❑ Naslouchá a povzbuzuje sebevědomé řešení problémů a vlastní rozhodování zaměstnanců
- ❑ Poskytuje ujištění, podporu, povzbuzení a ocenění
- ❑ Pokud motivace upadá, vysvětluje cesty, jak učinit cíl a úkol více zajímavý a lákavý
- ❑ Poskytuje pomoc při řešení problémů sdílením svých názorů a myšlenek, pokud je o ně žádán
- ❑ Pracuje se zaměstnanci na vyhodnocování jejich vlastní práce

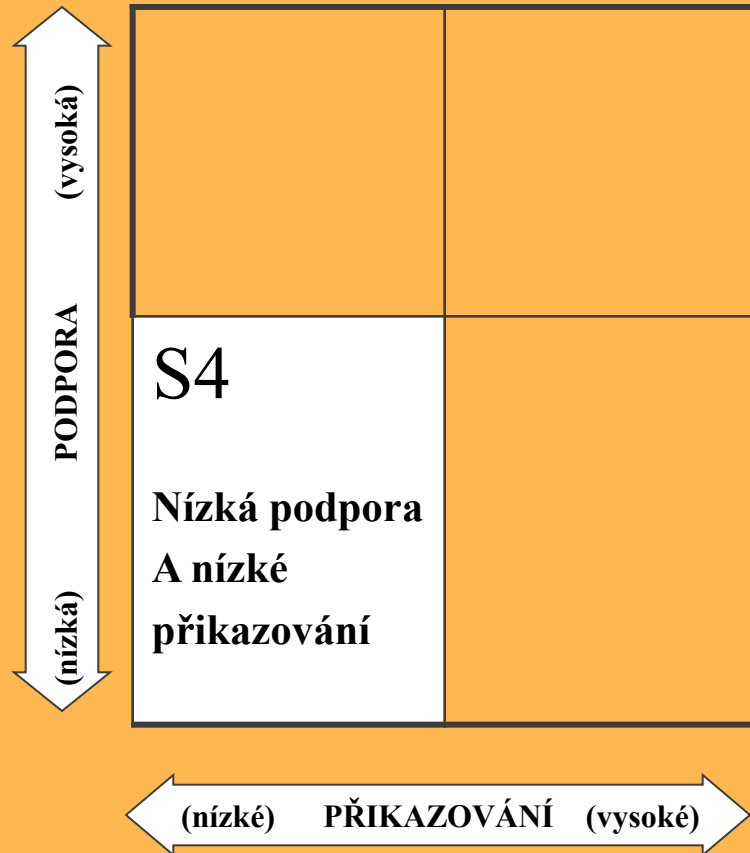


Čím se liší styl S3 od stylu S2

- U stylu S3 zaměstnanci aktivně plánují, jak směřovat k naplnění cíle, je tam více samostatného práce části zaměstnanců
- U stylu S2 vedoucí naslouchá proto, aby měl jistotu, že podřízení rozumí, co je třeba udělat
- U stylu S3 vedoucí naslouchá proto, aby porozuměl přístupům podřízených k řešení úkolu a aby mohl lépe asistovat a poskytovat potřebné zdroje
- U stylu S3 se vedoucí více ptá, nežli naslouchá
- U stylu S3 se vedoucí stává více kolegou a zkušeným expertem na společné řešení problémů a správné rozhodování



Jak pracuje vedoucí užívající styl S4



- ❑ Umožňuje podřízeným být zodpovědnými za úkol
- ❑ Společně se zaměstnanci identifikuje problémy a definuje požadovaná řešení
- ❑ Očekává aktivní stanovení úkolů, plánů akcí a rozhodování přímo svými podřízenými
- ❑ Povzbuzuje zaměstnance při jejich hodnocení vlastní práce a výkonnosti
- ❑ Poskytuje zaměstnancům možnost sdílet a slavit společně úspěchy a funguje jako mentor
- ❑ Oceňuje, hodnotí a prezentuje příspěvek práce svých podřízených k plnění cílů organizace
- ❑ Stimuluje podřízené k ještě větší profesionalitě odvedené práce

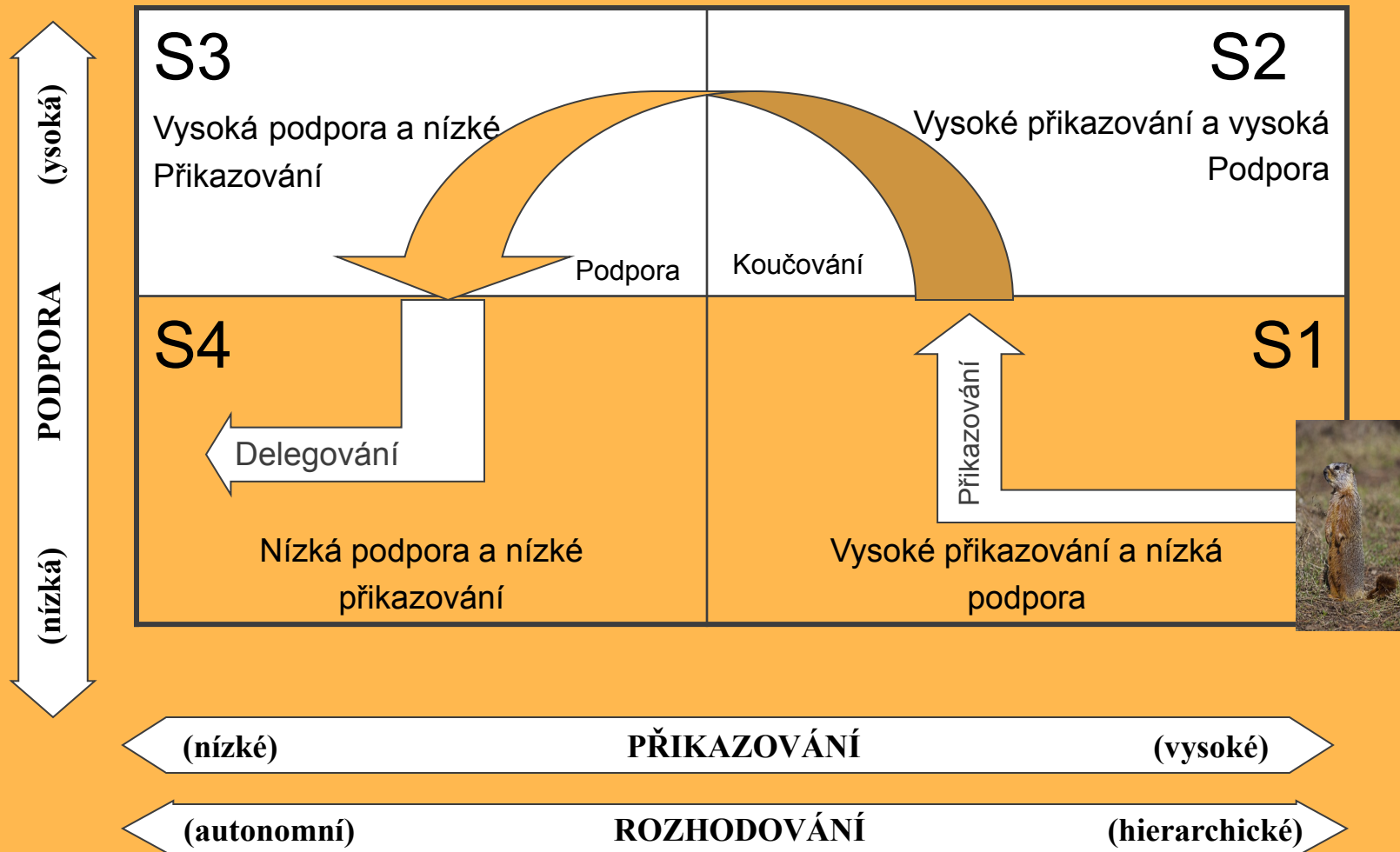


Čím se liší styl S4 od stylu S3

- ❑ Podřízení poskytují sami sobě směr a vzájemnou podporu
- ❑ Je mnohem méně nutné interakce mezi vedoucím a jeho zaměstnanci
- ❑ Zaměstnanci mají více autonomie ve stanovování svých cílů, rozvoji akčního plánu, vytváření vlastních příležitostí k výkonu, sběru a sdílení zpětné vazby o své výkonnosti
- ❑ Práce vedoucího se méně orientuje na oblast každodenního řešení problémů a více na strategické oblasti a výhledy do budoucnosti



Čtyři styly situačního vedení podřízených





Chování vedoucího pro všechny styly

Ve všech stylech vedoucí:

- Identifikuje požadovaný výstup a nastavuje cíle
- Pozoruje a vyhodnocuje výkon
- Poskytuje zpětnou vazbu

Styly se liší ve:

- Mírou usměrňování zaměstnanců vedoucím
- Mírou podpory, kterou vedoucí poskytuje
- V množství zaměstnanců zapojených do rozhodovacího procesu



Rozhodovací styly

Styl 3 - podpora

Užívá se styl rozhodování:

„Pojďme se domluvit, jak budeme společně rozhodovat“

Styl 2 - Koučování

Užívá styl rozhodování:

„Povězme si, jak jsem nastavil rozhodovací proces“

Styl 4 - Delegování

Užívá se styl rozhodování:

„Rozhodli jste, že...“

Styl 1 - Příkazování


Užívá se styl rozhodování:

„Rozhodl jsem, že...“





3. Přiřazení stylu k úrovni rozvoje dovedností



Styl S1 odpovídá úrovni rozvoje dovedností R1

Potřeby R1

- Informace o omezeních, hranice odpovědností a pravomocí
- Uznání počátečního nadšení pro práci
- Jasně cíle
- Znalost standardního řešení úkolu
- Informace o tom, jak budou data o výkonnosti zjišťována a sdílána
- Informace o úkolu a o organizaci
- Praktický zácvik nebo trénink
- Akční plán – nasměrování jak, kdy a s kým
- Časové termíny
- Priority
- Častá zpětná vazby o výsledku práce



Chování dle stylu S1

- Uznání počátečního entuziazmu
- Uznání přenositelných znalostí a dovedností zaměstnance
- Určení požadovaného výstupu, cíle, úkolu a termínu splnění
- Určení, jak vypadá správně provedený úkol a jak se bude vyhodnocovat a prezentovat výkonnost zaměstnance
- Navržení plánu rozvoje nových dovedností zaměstnance
- Určení akčního plánu
- Většina rozhodování o tom co, kdy, kde a s kým
- Poskytnutí specifického nasměrování a instrukcí zaměstnanci
- Řešení problémů
- Poskytování časté zpětné vazby podřízenému




Styl S2 odpovídá úrovni rozvoje dovedností R2

Potřeby R2

- Jasný cíl
- Perspektiva
- Častá zpětná vazba ohledně výsledku práce
- Ocenění dosaženého pokroku
- Ujištění, že je v pořádku pokud se stane chyba (nikdo není dokonalý)
- Vysvětlení PROČ
- Možnost diskutovat problematické situace
- Zapojení do rozhodování a do řešení problémů
- Povzbuzování

Chování dle stylu S2

- Zapojení podřízených do identifikace problémů a do nastavení úkolů a cílů
- Poskytovat podporu, ujištění o správnosti počínání a ocenění úspěchů
- Naslouchání – nabídka možností diskutovat problematické situace a sdílet nápady a nové myšlenky
- Zapojení podřízených do rozhodování a do řešení problémů
- Učinění konečného rozhodnutí pro vyslyšení všech nápadů a připomínek zaměstnanců
- Poskytnutí nasměrování a koučování v oblasti rozvoje znalostí a dovedností
- Vysvětlení, proč byl daný přístup k naplnění cíle byl vybrán
- Poskytnout informace o délce trvání práce a poskytování zpětné vazby o současném stavu
- Definovat, jak má vypadat příkladná práce a jakým způsobem budeme spolu se zaměstnanci hodnotit jejich výkony
- Pokračovat v poskytování časté zpětné vazby



Styl S3 odpovídá úrovni rozvoje dovednosti R3

Potřeby R3

- Možnost poskytnutí vhodného mentora či kouče
- Možnost vyjádřit znepokojení a pochyby
- Podporu a povzbuzení pro rozvoj dovednosti řešit problémy
- Pomoc při objektivním hodnocení dovedností tak, aby bylo dosaženo větší sebedůvěry
- Uznání a ocenění vysoké úrovně odbornosti i výkonnosti
- Odstranění objektivních překážek (překážky z třetí strany) k naplnění cíle

Chování dle stylu S3

- Sdílení odpovědnosti za určení problémů a nastavení cílů se zaměstnanci
- Požadování iniciativy v plánování úkolů a řešení problémů
- Být nestranným arbitrem, povzbuzovat zaměstnance k diskuzi nad problémy a k navrhování nápadů na jejich řešení
- Naslouchání a povzbuzování sebevědomého řešení problémů a vlastního rozhodování zaměstnanců
- Poskytování ujištění, podpory, povzbuzení a ocenění
- Vysvětlení cesty, jak učinit cíl a úkol více zajímavým a lákavým, pokud motivace upadá
- Poskytnutí pomoci při řešení problémů sdílením svých názorů a myšlenek pokud je o ně zájem
- Práce se zaměstnanci na vyhodnocování jejich vlastní práce



Styl S4 odpovídá úrovni rozvoje dovednosti R4

Potřeby R4

- Spektrum nejrůznějších výzev
- Vedoucí, který je spíše mentorem a kolegou, nežli šéfem
- Uznání za příspěvek k celkovému dílu
- Samostatnost a pravomoci
- Důvěra

Chování dle stylu S4 - vedoucí

- Umožňuje podřízeným být zodpovědnými za úkol
- Definiuje problémy a požadovaná řešení společně se zaměstnanci
- Očekává aktivního stanovení úkolů, plánu akcí a rozhodování přímo podřízenými
- Povzbuzuje zaměstnance při hodnocení vlastní práce a vlastní výkonnosti
- Poskytuje možnost sdílet a slavit společně úspěchy a funguje jako mentor pro ostatní
- Oceňuje, hodnotí a prezentuje příspěvky práce svých podřízených k plnění cílů organizace
- Stimuluje podřízené k ještě větší profesionalitě odvedené práce



Nesoulad stylu vedení a úrovně rozvoje

3 možné případy:

- Soulad stylu vedení a úrovně rozvoje (funkční dohoda: win/win)
- Nedostatek dohledu
- Přemíra dohledu



Shrnutí

- ❑ Obsahem prezentace byl model situačního vedení podřízených Kennetha Blancharda.
- ❑ Model je založen na čtyřech různých úrovních rozvoje zaměstnanců vzhledem k specifickému úkolu, který mají řešit
- ❑ Pro vyřešení úkolu se uplatňují v závislosti na úrovni rozvoje dovedností a znalostí zaměstnanců čtyři rozdílné styly situačního vedení
- ❑ Pro úspěch užití modelu jsou klíčové 3 vlastnosti vedoucího
 - ❑ Rozpoznání situace
 - ❑ Flexibilita v užití správného stylu
 - ❑ Partnerství mezi vedoucím a jeho podřízenými pro maximální výkonnost, neboli dohoda o stylu vedení